

**AÇIK BİLGİ YÖNETİM MEKANİZMALARININ
KARAR VERME SÜRECİNDEKİ ROLÜ**

Yelda KÖKSAL

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

2011

Her Hakkı Saklıdır

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yelda KÖKSAL

**AÇIK BİLGİ YÖNETİM MEKANİZMALARININ
KARAR VERME SÜRECİNDEKİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

ERZURUM- 2011



T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ BEYAN FORMU

13 / 07 / 2011

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Açık Bilgi Yönetim Mekanizmalarının Karar Verme Sürecindeki Rolü” adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporunun kağıt ve elektronik kopyalarının Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☐ Tezim/Raporum sadece Atatürk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun 10 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporunun tamamı her yerden erişime açılabilir.

13 / 07 / 2011

Yelda KÖKSAL



**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, Yeşim KÖKSAL tarafından hazırlanan bu çalışma 13 / 07 / 2011 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından kararlaştırılmıştır Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: <u>Atılhan NAKTİYOK</u>	İmza:	<u>[Signature]</u>
Jüri Üyesi	: <u>Ö. F. İSÇAN</u>	İmza:	<u>[Signature]</u>
Jüri Üyesi	: <u>Koray TİMURÖĞLU</u>	İmza:	<u>[Signature]</u>

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir. / /

Prof. Dr. Mustafa YILDIRIM
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	IV
ABSTRACT	V
TABLolar DİZİNİ.....	VI
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	VII
KISALTMALAR DİZİNİ.....	VIII
ÖNSÖZ.....	IX
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİM SİSTEM VE TEKNOLOJİLERİ

1.1. BİLGİ KAVRAMI	4
1.2. BİLGİNİN ÖZELLİKLERİ	7
1.2.1. Yönetmel Bilginin Özellikleri	9
1.2.2. Bilişimsel Bilginin Özellikleri.....	10
1.2.3. Dışsal Bilginin Özellikleri.....	10
1.3. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI.....	11
1.3.1. Kullanılma Tarzına Göre Bilgi Türleri	11
1.3.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri.....	12
1.3.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri.....	14
1.4. BİLGİNİN ELDE EDİLMESİ.....	15
1.5. BİLGİNİN ÖNEMİ.....	17
1.6. BİLGİ YÖNETİMİ.....	20
1.6.1. Bilgi Yönetimi Kavramı	21
1.6.2. Bilgi Yönetimi Süreci	23
1.6.3. Bilgi Yönetiminin Amaç ve Unsurları	25
1.6.4. Bilgi Yönetiminin Örgütler İçin Önemi.....	27
1.7. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ	28
1.7.1. Bilgi Yönetim Sistem ve Teknolojileri	30
1.7.2. Örtülü Bilgi Yönetimi Mekanizmaları	34
1.7.3. Açık Bilgi Yönetimi Mekanizmaları	35

1.7.3.1. Veri Deposu/ Veri Ambarı (Datawarehousing)	35
1.7.3.2. Veri Madenciliği	38
1.7.3.3. İntranet	42
1.7.3.4. Ekstranet.....	45

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KARAR VERME SÜRECİ

2.1. KARAR VERME KAVRAMI.....	48
2.2. KARAR VERME SÜRECİNİN AŞAMALARI.....	50
2.2.1. Problemin Tanımlanması	51
2.2.2. Alternatif Çözümleri Geliştirmek	52
2.2.3. Alternatifleri Değerlendirmek	52
2.2.4. En Uygun Alternatiflerin Seçimi	53
2.2.5. Seçilen Alternatifin Uygulamaya Konması ve Uygulamanın Devam Ettirilmesi.....	54
2.3. KARAR VERME SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ	55
2.4. YÖNETİMDE KARAR VERMENİN YERİ VE ÖNEMİ.....	58
2.5. KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN ETMENLER.....	64
2.6. KARAR VERME MODELLERİ	67

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AÇIK BİLGİ YÖNETİM MEKANİZMALARI VE KARAR VERME

3.1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ.....	70
3.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	70
3.1.2. Araştırmanın Kapsamı	71
3.1.3. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları	71
3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	72
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	78
3.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	78
3.2.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	78
3.2.3. Ölçeklerin Güvenilirlikleri.....	79
3.3. BULGULAR.....	80

3.3.1. Demografik Bulgular	81
3.3.2. Bilgi Örgütü Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	83
3.3.3. Bireysel Karar Verme Modellerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	86
3.3.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	90
3.3.5. Kontrol Değişkenlerine Bağlı Olarak Bilgi Örgütü ve Karar Verme Modellerinin Değişmesi	91
3.3.5.1. Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçlarının İncelenmesi.....	92
3.3.5.2. Yaş Değişkenine Göre Verilerin Varyans Sonuçlarının İncelenmesi....	93
3.3.5.3. Eğitim Değişkenine Göre Varyans Sonuçlarının İncelenmesi.....	94
3.3.5.4. Bilgisayar Kullanım Süresi Değişkenine Göre Varyans Sonuçlarının İncelenmesi	98
3.3.5.5. Günlük Bilgisayarda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Varyans Sonuçlarının İncelenmesi	101
3.3.5.6. Kullanılan Teknoloji Değişkenine Göre Varyans Sonuçlarının İncelenmesi	104
DEĞERLENDİRME VE SONUÇ.....	108
KAYNAKÇA.....	114
EKLER.....	129
Ek 1. Anket Formu	129
ÖZGEÇMİŞ	133

ÖZET**YÜKSEK LİSANS TEZİ
AÇIK BİLGİ YÖNETİM MEKANİZMALARININ
KARAR VERME SÜRECİNDEKİ ROLÜ****Yelda KÖKSAL****Danışman: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2011 – Sayfa: 133 + X****Juri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Yrd. Doç. Dr. M. Kürşad TİMÜROĞLU**

Yaşadığımız çağ bilgi sistem ve teknolojilerindeki gelişmelerin sonucu olarak bilginin kesintisiz ve hızla paylaşıldığı bir dönemdir. Değişimin ve gelişimin hızla yaşandığı bu çağda örgütlerin faaliyetlerini etkin bir şekilde yerine getirmelerinde bilgi önemli bir faktör olarak görülmektedir. Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için; attıkları her adımda karar verme olgusuyla karşı karşıyadırlar. Örgütlerin karar verme sürecine elde edilen bilgiler yön vermektedir. Bu nedenle örgütlerin geniş bilgi yığını içerisinde ihtiyaçları olan doğru bilgiyi zamanında kullanabilmelerinde bilgi yönetim sistem ve teknolojileri önemli bir görev üstlenmiştir.

Bu tez çalışmasının amacı; açık bilgi yönetim mekanizmaları olarak adlandırılan veri madenciliği, veri ambarı, intranet ve ekstranetin karar verme sürecindeki rolünü araştırmaktır. Buna bağlı olarak da araştırmanın yapıldığı kurumlarda çağın gereği bilgiye ne derece önem verildiğini tespit edip, bu teknolojilerin kullanılma derecelerini irdelleyerek; bir bakıma kurumların bilgi örgütü olup olmadıklarını ortaya koymaktır. Çalışma teorik ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır. İlk bölümde bilgi kavramı ayrıntılı ele alınarak; bilgi yönetim sistem ve teknolojileri konusu açıklanmaya çalışılmıştır. İkinci bölümde ise; örgütlerde karar verme kavramı ve süreci üzerinde durulmuştur. Son olarak çalışmanın uygulama bölümünde, dört ayrı sağlık kuruluşunda karar verme yetkisindeki görevlilerin anket formu aracılığıyla görüşleri alınarak, veriler üzerinde analizler yapıp; bulgular değerlendirilmiştir.

ABSTRACT**MASTER’S THESIS****THE ROLE OF OPEN INFORMATION METHOD MECHANIZATIONS IN
THE DECISION-MAKING PROCESS****Yelda KÖKSAL****Advisor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2011 – Page: 133 + X****Jury: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Assoc. Doç. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Assist. Doç. Dr. M. Kürşad TİMÜROĞLU**

Our age is an era in which the information is shared fast and continually thanks to the developments in the information system and technologies. The information is seen as an important factor for the organizations to perform their activities efficiently in this era where the changing and the improvement take place fast. Organizations have to encounter the concept of giving decision in their all actions in order to continue their existence. The information gained directs the process of their decision-making processes. Therefore, the information managing system and technologies play an important role for the organizations to use the right information they need on time in this data stack.

The aim of this thesis is to investigate the roles of data mining, data warehouse, intranet and extranet named as the explicit information system mechanizations in the decision-making process. Accordingly, the aim is somehow to put forward whether the foundations are the organizations or not by determining how much importance is given to the necessary information of the era and examining the frequencies of these technologies. The study consists of theory and application parts. In the former one, the information managing system and the subject of technologies are tried to be explained by handling the concept of the information elaborately. As for the second part, the concept and the process of decision-making in organizations are focused on. Finally, in the application section of the study, findings are evaluated by taking the thoughts of the health officers who have the right to give decision in four different health institutions by the questionnaire form and analyzing the data.

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki Fark.....	14
Tablo 1.2. Bilgi Varlıklarının Dört Çeşidi.....	17
Tablo 3.1. Bilgi Örgütüne ve Karar Modellerine İlişkin Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	80
Tablo 3.2. Demografik Bulgular	81
Tablo 3.3. Kullanılan Teknolojiler.....	82
Tablo 3.4. Bilgi Yaratma Gücüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	83
Tablo 3.5. Bilginin Yayılma Derecesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	84
Tablo 3.6. Bilgiye Ulaşma Derecesini Ölçmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	84
Tablo 3.7. Bilgiyi Paylaşma İsteğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	85
Tablo 3.8. Yön Gösterici Karar Verme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	86
Tablo 3.9. Analitik Karar Verme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	87
Tablo 3.10. Kavramsal Karar Verme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	88
Tablo 3.11. Davranışsal Karar Verme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	89
Tablo 3.12. Bilgi Örgütü ve Karar Verme Modelleri Faktörlerine İlişkin Ortalamalar	89
Tablo 3.13. Faktörler Arası Korelasyonlar	91
Tablo 3.14. Cinsiyet Değişkenine Göre Bilgi Örgütü ve Karar Verme Faktörlerine İlişkin T Testi Sonuçları.....	92
Tablo 3.15. Yaş Değişkenine Göre Bilgi Örgütü ve Karar Verme Faktörlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	93
Tablo 3.16. Eğitim Değişkenine Göre Bilgi Örgütü ve Karar Verme Faktörlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	94
Tablo 3.17. Eğitim Değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar.....	95
Tablo 3. 18. Eğitim Değişkenine Göre Fark Yaratan Gruplara Ait LSD Testi Sonuçları	96
Tablo 3.19. Bilgisayar Kullanım Yılına Göre Bilgi Örgütü ve Karar Verme Faktörlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	98
Tablo 3. 20. Bilgisayar Kullanımı Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar	99
Tablo 3.21. Bilgisayarın Kaç Yıldır Kullanıldığı Değişkenine Göre Fark Oluşturan Gruplara Ait LSD Testi Sonuçları	100

Tablo 3.22. Günlük Bilgisayarda Çalışma Süresine Göre Bilgi Örgütü ve Karar Verme Faktörleri Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi	101
Tablo 3.23. Günlük Bilgisayarda Çalışma Süreleri Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar	102
Tablo 3.24. Günlük Bilgisayarda Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Fark Oluşturan Gruplara Ait LSD Testi Sonuçları	103
Tablo 3.25. Kullanılan Teknoloji Değişkenine Göre Bilgi Örgütü ve Karar Verme Faktörlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi	104
Tablo 3.26. Kullanılan Teknoloji Değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar	105
Tablo 3.27. Kullanılan Teknoloji Değişkenine Göre Fark Oluşturan Gruplara Ait LSD Testi Sonuçları	106

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Veri Ambarı Bileşenleri	37
Şekil 1. 2. Bir İntranetin Yapısı ve İnternetle İlişkisi.....	43
Şekil 2. 1. Karar Verme Sürecinin Aşamaları.....	55
Şekil 2. 2. Yönetici- Karar Verme İlişkisi	62

KISALTMALAR DİZİNİ

CRM	: Müşteri İlişkileri Yönetimi
Çev.	: Çeviren
Ed.	: Editör
HTML	: Kod parçalarından oluşan bir sistem.
HTTP – FTP	: İnternet protokolü.
KDS	: Karar Destek Sistemi
LAN	: Yerel ağ.
MESS	: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
MİAD	: Malatyalı İş Adamları Derneği
OLAP	: On Line Analiz İşlem
TCP/ IP	: Veri İletişim Protokolüne verilen genel ad.
TDK	: Türk Dil Kurumu
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
WAN	: Geniş alan ağı.
YBS	: Yönetim Bilgi Sistemi

ÖNSÖZ

Bu çalışma boyunca, desteğini esirgemeyen ve bana yol gösteren, üzerimde emeği olan değerli hocam, danışmanım sayın Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a çok teşekkür ederim. Yine çalışmamda önerileriyle bana yardımcı olan sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Canan Nur KARABEY'e, ilgi ve desteğini gördüğüm sayın Arş. Gör. Dilşad GÜZEL'e teşekkür ederim. Ayrıca anket çalışmalarının titizlikle yerine getirilmesinde yardımcı olan değerli abim Hasan KOTAN'a teşekkürü bir borç bilirim. Son olarak çalışmamın her aşamasında yanımda olan aileme, maddi ve manevi desteğini esirgemeyen canım babama ve hep yanımda hissettiğim annem ve babaanneme sonsuz teşekkürler...

Erzurum – 2011

Yelda KÖKSAL

GİRİŞ

Bilgi, insanlık tarihinin başlangıcından beri, daima önemini korumuş ve toplumların gelişiminde de önemli bir etken olmuştur. İnsanoğlu var olduğu günden bu yana kim olduğunu, nereden geldiğini, nereye gittiğini daima sorgulamış ve kainatın sonsuzluğu içerisinde bir yer edinmeye çalışmıştır¹. Hayatın ve kainatın anlamını hep sorgulayarak bilgiyi aramanın, ona ulaşmanın mücadelesini vermiştir.

İnsanlık tarihinde bu derece önemli olan bilgi, örgütlerin var olmasında da büyük önem taşımaktadır. Günümüz koşullarında örgütlerin giderek karmaşık yapıya bürünmeleri, faaliyetlerini yürütmede geleneksel üretim faktörlerinden ziyade bilgiye daha çok gereksinim duymalarına neden olmuştur. Örgütler bu koşullarda ancak öğrenen, bilgi üreten bir örgüt oluşturarak ve elde ettikleri bilgiyi iş süreçlerinde kullanarak rekabet avantajı sağlayabilme durumunda kalmıştır. Dolayısıyla örgütler tarafından da bilgi, bir güç olarak görülmeye başlanmıştır.

Bilgi, kişi veya örgütlerin planladıkları düşünceleri ve faaliyetleri destekleyerek; bir olayın, bir işin gerçekleşmesini sağlar ve böylece soyut anlamdan çıkarak; somut bir davranış haline dönüşmüş olur. Bilginin somut bir davranış haline dönüşmesi de karar verme sürecinin başlamasına ve kararın ortaya çıkmasına sebebiyet verir². Atılan her adımın verilen kararlar doğrultusunda gerçekleşmesi nedeniyle sürekli karşı karşıya olunan karar verme olgusu, çok yönlü düşünebilmeyi gerektiren, kişilerin olduğu kadar başkalarının da durumlarını etkileyebilen önemli bir süreçtir.

Örgütler açısından bilgi, işlenmiş olan verilerin; karar vericilere verecekleri kararlarda anlam ifade etmesidir³. Yönetim faaliyetlerinde hangi amaçların ön plana alınacağı, hangi fırsatların oluşturulacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler çerçevesinde tahsis edileceği ve alınan kararların icrasını kimlerin yürüteceği gibi konulardaki tercihlerin tümü birer karar niteliği taşımaktadır⁴. Yönetim faaliyetlerinin yerine

¹ Ziya Gökalp, "Bilgi Güvenliği", Berat Bir Bayraktar (Ed.), *Bilgi Yönetimi, Akademik Yaklaşımlar*, (95-123), İstanbul 2006.

² Mehmet Cudi Balkaya, *Bilgi Sistem ve Teknolojilerinin Değerlendirilmesine İlişkin İstanbul Üniversitesi Dış Hekimliği Fakültesinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007, s.8.

³ Umut Avcı, Mehmet Avcı, "Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetimi Süreci", *Mevzuat Dergisi*, Yıl: 7, Sayı: 74, 2004, Erişim tarihi: 01.07.2010, www.mevzuatdergisi.com.

⁴ A. Kadir Varoğlu, "Problem Çözme ve Karar Verme", *Askeri Yönetim Kursu Ders Notları*, KHO Basımevi, Ankara 2000, 1-3.

getirilmesinde yönetimin esas fonksiyonu, amaçlara ulaşabilmek açısından etkin kararlar vermek ve bu kararların yerine getirilmesini sağlamaktır. Bir örgüt içerisinde verilen kararlar; hem uyum ve işbirliği açısından hem de örgütün geleceği açısından önemlidir. Bu durumda yönetim kademelerinin verecekleri karar türlerine göre örgütlerin bilgiye olan gereksinimleri daha çok artacaktır. Ayrıca; karar verme fonksiyonu örgütlerin gelecekteki faaliyetlerini de etkileyebileceğinden, örgütler için uygun ve en doğru bilgiyi elde etmek hayati bir önem kazanmıştır. Artık gelişen teknolojiler aracılığıyla geniş veri yığını içerisinde, gerekli olan doğru bilgiye ağlar aracılığıyla anında ulaşarak daha doğru kararlar verebilmek mümkündür.

Bilgi ve bilgi teknolojilerinin yaşadığımız çağa adını vermesindeki temel etken, bilginin zenginlik kaynağı olmasıdır. Bilgi ve bilgi teknolojilerine yapılan yatırımların, uzun dönemde ülkelerin büyümesine olumlu etkiler sağladığı bir gerçektir⁵. Bu teknolojiler aracılığıyla örgütler için örgüt içi ve dışı iletişim daha kolay; bilgi alış verişi de rahatça gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle bilginin sistematik bir şekilde oluşturulması, planlanması, yenilenmesi, depolanması, iletilmesi ve gerektiğinde kullanılabilmesi bilgi sistem ve yönetiminin gerekliliğini ortaya koymuş ve örgütler açısından da öneminin daha iyi anlaşılmasını sağlamıştır.

Açık bilgi yönetim mekanizmaları olarak adlandırılan veri ambarı, veri madenciliği, intranet ve ekstranet ile karar verme süreci arasındaki ilişkinin inceleneceği çalışmamızın ilk bölümünde, çağın gereği üretim faktörü olarak görülen bilgi kavramının tanımı, özellikleri, türleri, bu bilgi türlerinin aralarında yaşanan dönüşüm ve bilginin önemi ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Sonrasında bilgi yönetim sistem ve teknolojilerine değinilerek çalışmamızın esasını teşkil eden açık bilgi yönetim mekanizmaları (veri ambarı, veri madenciliği, intranet ve ekstranet) kapsamlı olarak tanıtılarak; örgütlerdeki işlevleri anlatılmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde, örgütlerde yönetimin bağlantı süreçlerinden biri olarak görülen karar verme süreci ele alınmıştır. Öncelikle karar verme kavramının tanımı, örgütsel düzeyde bu sürecin aşamaları üzerinde durulmuş ve örgütler açısından bu faaliyetin etkinliğini sağlamak için sürecin özellikleri ve bu süreci etkileyen etmenler, iyi bir kararın nasıl olması gerektiği, örgüt yönetimi için karar vermenin önemi, karar verme

⁵ İbrahim Güran Yumuşak, “Elektronik Ticaretin Gelişmekte Olan Ülkelere Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”, *ODTÜ V. Uluslar arası İktisat Kongresi*, Ankara 2001, 1- 15.

türleri ve araştırmamız açısından da dikkate aldığımız karar verme modelleri incelenmiştir.

Son bölümde ise; Erzurum il merkezi içerisinde faaliyet gösteren üç ayrı hastanede ve diş hekimliği fakültesinde karar verme yetkisine sahip çalışan, idari personel ve yöneticiler arasında uygulanan bir alan çalışmasına yer verilmiştir. Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı, yöntemi, kapsamı ve sınırlılıkları, anketin oluşturulma süreci, içeriğinin test edilmesi ve uygulama süreci hakkında bilgi verilmiştir. Sonrasında bilgi çağında sağlık sektöründe de daha kaliteli hizmet verilebilmesi, verilerin doğru değerlendirilip etkin kararlar alınabilmesi açısından önem arz eden bu konuya ilişkin görüşler alınarak; elde edilen bulgular istatistiksel analizlerle değerlendirilmeye çalışılmıştır.

İstatistiksel analizlerde öncelikle araştırmanın yapıldığı kurumların bilgi örgütü faktörleri (bilginin yaratılması, bilginin yayılması, bilgiye ulaşma ve bilginin paylaşılması) ve karar verme faktörlerine (yön gösterici, analitik, kavramsal ve davranışsal) verdikleri önem açısından durumları incelenmiştir. Daha sonra bilgi örgütü faktörleriyle karar verme faktörleri arasındaki ilişkiye bakılmış ve alınan veriler ışığında bu faktörler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Araştırmaya dahil olan karar yetkisindeki çalışanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, kaç yıldır bilgisayar kullandıkları, bilgisayar üzerinde günde kaç saat çalıştıkları ve kullandıkları teknolojiler kontrol değişkeni olarak alınarak; değişkenler açısından ölçekte yer alan faktörler arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı cinsiyet değişkenine göre t testi ile, diğer değişkenler ise; tek yönlü varyans analizi (anova) ile incelenmiştir. Faktörler arasında anlamlı farklılıkların olması durumunda faktörlerin ortalamaları gözden geçirilmiş ve farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla LSD testinden yararlanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ YÖNETİM SİSTEM VE TEKNOLOJİLERİ

1.1. BİLGİ KAVRAMI

Bilgi kavramı, Latince “*informatio*” kökünden gelmekte ve “biçim verme”, “biçimlendirme” ve “haber verme” anlamlarında kullanılmaktadır⁶. Yine İngilizcede geçen “inform” kelimesinin de bu sözcükten türediği ve bilgi veya haber vermek anlamlarına geldiği bilinmektedir⁷.

Çok boyutlu bir kavram olması sebebiyle bilgi, değişik bağlamlarda değişik amaçlar için, farklı biçimlerde kullanılabilmektedir⁸. Bilginin kapsamlı bir kavram olmasına bağlı olarak da, farklı tanımlamalar yapılmıştır:

Türkçede bilgi kelimesi, “insan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütünü; öğrenme, araştırma veya gözlem yoluyla elde edilen gerçek, malumat, vukuf; insan zekasının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü” olarak tanımlanmaktadır⁹.

Bilgi, genel anlamda “düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney sonucunda elde edilen düşünsel ürün”, ya da “öğrenilen şey”dir. Alınıp satılabilen bir kaynak olarak da değerlendirilen bilgi; belirli bir formda işlenmiş ve elde eden için anlamlı olan, yönetsel kararlar açısından gerekli olduğu varsayılan veya gerçek değeri olan veri demektir. Başka bir ifadeyle bilgi, “toplanmış, organize edilmiş, yorumlanmış ve belli bir yöntemle etkin karar vermeyi gerçekleştirmek amacıyla ilgili birime sevk edilmiş”, “belirli bir amaç doğrultusunda süreçlenen”, “yararlı biçime dönüştürülmüş ve kullanıcıya değer sağlayan” verilerdir¹⁰. Bilgi; tecrübeler, değerler, bütünleştirilmiş enformasyonlar, uzmanlaşmış içerikler ve köklü sezgilerin akışkan bileşimidir¹¹. Bilgi, bağlantılarla ilişkilidir. Çoklu deneyimlerle bakış

⁶ Refik Balay, “Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 2004, 61- 82.

⁷ Ahmet L. Orkan, Behlül Çalışkan, “Veri, Enformasyon, Bilgi, Bilgelik”, *Bilişimin Temel Kavramları*, (t.y.), Erişim tarihi: 07. 02. 2009, www.behlulcaliskan.com/files/dersler/bilisimin_temel_kavramlari.

⁸ Türksel Kaya Bensghir, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, (1. Baskı), TODAİE Yayınları, Ankara 1996, s. 14.

⁹ TDK, (10. Baskı), Ankara 2005, s. 267.

¹⁰ Adem Ögüt, *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2003, s. 9.

¹¹ Amrit Tiwana, *Bilginin Yönetimi, Dışbank Kitapları- 5*, (Çev. Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul 2003, s. 77.

açılarının bir derlemesi olan bilgi; çalışma, kitaplar ve yaşam yoluyla öğrenilerek bireyin “bilgi temelini” oluşturur¹². Bilgi, kişilerin beyinde ortaya çıkar ve orada faaliyete geçirilir. İşletmelerde yalnızca belgelerde veya depolarda değil rutin çalışmalarda, süreçlerde, uygulamalarda ve normlarda kendisini gösterir¹³.

Drucker’e göre de bilgi, bireysel eylemlerin temelini oluşturan ya da bir örgüt ya da bireyi daha etkili ve farklı bir eylem için yeterli hale getiren, enformasyonu bir kişi ya da bir nesneye aktaran şeydir¹⁴. Beijerse ise bilgiyi, “yönetilebilir veri ve enformasyonun birlikte oluşturduğu unsur” olarak tanımlamıştır¹⁵.

Bu noktada, bilgi yönetiminin daha iyi anlaşılması açısından birbirleri yerine yanlışlıkla kullanılabilen veri(data), bilgi (information) ve diğer bir bilgi kavramı olan üst bilgi (knowledge) kavramları arasındaki farka değinmek önem arz etmektedir.

Veri; bilgi işleme sürecinin temel hammaddesi olarak, çeşitli sembol, harf, rakam ve işaretlerle temsil edilen, ham, işlenmeye hazır ama işlenmemiş gerçekler¹⁶ ya da olaylara ilişkin nesnel gerçeklerdir. Bir anlamda tündengelim yaklaşımıyla düzenlenmemiş, anlam ifade etmeyen bilgi¹⁷ ve bilgi iletişimi sürecindeki girdidir¹⁸. Yine bu bağlamda veri, “kurumsal amaçlara bağlı olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesidir¹⁹”. İnsan ya da elektronik makine tarafından yazılmış semboller ve enformasyonu tamamlayan parçaları ifade etmektedir²⁰. O halde veri; toplama, sınıflandırma, yeniden düzenleme, özetleme, saklama, yeniden elde etme ve son olarak iletme işlemlerinden geçerek bilgiye dönüşmektedir²¹.

¹² Hilarie Owen, *Bilgi Sihirbazı, Kişisel Sermayenizi Nasıl Büyütebilirsiniz?*, (Çev. İlker Kabran), Optimist Yayıncılık, İstanbul 2005, s. 49.

¹³ Yavuz Demirel, “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 2007, 91- 105.

¹⁴ Cevat Celep, Buket Çetin, *Bilgi Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara 2003, s. 3.

¹⁵ Beijerse, R. P., Knowledge Management in Small and Medium- Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 2000, 162- 179.

¹⁶ Bensghir, s. 14.

¹⁷ B. Zafer Erdoğan, Kazım Develioğlu, “Kobilerde Üretim ve Pazarlama”, B. Zafer Erdoğan (Ed.), *Girişimcilik ve Kobiler, Teori ve Uygulama*, Ekin Yayıncılık, Bursa 2008, s. 188.

¹⁸ Sadi Can Saruhan, Müge Leyla Yıldız, *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2009, s. 267.

¹⁹ İsmet Barutçugil, *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul 2002, s. 57.

²⁰ Hüseyin Odabaş, *Bilgi Yönetimi Sistemi, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Coşkun Can Aktan, İstiklal Y. Vural (Ed.), Çizgi Kitabevi, Konya 2005, s. 3.

²¹ Mehmet Şahin, *Yönetim Bilgi Sistemi, Çağdaş Bilgi Sistemi ve Dijital İşletmeler*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2005, s.5.

Verinin işlenmiş hali olan enformasyon (Information) ise; “veriden çok daha zengin bir içeriğe sahip olan, yazılı, sözlü veya görsel bir mesajdır²²”. Enformasyon, verilerin sınıflandırılmış, düzenlenmiş ve aktarılabilir hale gelmiş şeklidir²³. Enformasyon daha çok somut bir olgu olarak kendini göstermekte ve çeşitli verilerin bireyler tarafından mantıklı bir düzen içerisinde farklı biçimlere dönüştürülmesiyle elde edilmektedir. Enformasyon genellikle, bireyler veya kurumlar tarafından vuku bulan bir sorunun çözümü veya herhangi bir çalışmanın başlatılması ya da bitirilmesi gibi faaliyetler sonucunda ortaya çıkan verilerin bütününe ifade etmektedir²⁴. Yine enformasyon kavramı “verilerin karar alma sürecine destek sunacak şekilde anlamlı bir biçime getirilmek üzere analiz edilerek işlenmesiyle ulaşılan sonuçlardır²⁵”.

Üst bilgi (knowledge) ise; “spesifik bir amaca yönelik olarak çeşitli analiz, sınıflama ve gruplama işlemlerinden geçirilerek, ileri zaman diliminde potansiyel olarak kullanıma hazır hale getirilmiş bilgi ve yargılama ile elde edilen deneyimlerdir²⁶”. Üst bilgi bireylerin uzmanlık ve tecrübelerine dayanan, daha çok zihinlerde saklı olan, çeşitli verilerden elde edilen enformasyon kaynaklarının yorumlanmasıdır. Aynı zamanda üst bilgi, belirli gerekçelerle bir araya getirilen enformasyonun, bireylerin tecrübe ve uzmanlıkları ile birlikte farklı yapılara dönüştürülerek; yani enformasyon kaynağının özünde değişiklik yapılarak ortaya çıkmaktadır²⁷. Üst bilgi, kuralları, metotları ve kararları içeren üst düzeydeki anlayışı temsil etmektedir. Daha açık bir ifadeyle üst bilgi, bilginin doğruluğu sorgulanabilen, araştırılan ve anlaşılan bir biçimdir²⁸.

Veriyi analiz eden kişilere bağlı olarak elde edilen enformasyon genelde değişmezken; üst bilgi kişiden kişiye farklılık arz etmektedir. Aynı enformasyonu alan

²² Barutçugil, s. 57.

* Bilgi kavramına ulaşmada ikinci aşamayı ifade eden “information” kelimesi bazı kaynaklarda enformasyon olarak ele alınmaktadır, “knowledge” kelimesi de bilgi olarak ifade edilmektedir.

²³ Mahmut Geyik, Mehmet Barca, Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır?, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Eskişehir 2004, 409- 418.

²⁴ Odabaş, s. 3.

²⁵ Ögüt, 10-11.

²⁶ Bensghir, s. 14.

²⁷ Hüseyin Odabaş, *Bilgi Yönetimi*, Hüseyin Odabaş, Hakan Anameriç (Ed.), Referans Yayıncılık, Ankara 2006, s. 2.

²⁸ Arman Aziz Karagül, “Bilgi Yönetimi, Kurumsal Kaynak Planlaması ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi Çerçevesinde Muhasebe Eğitimi”, *XXIV. TÜRKİYE MUHASEBE EĞİTİMİ SEMPOZYUMU*, 2005, 59-87, (t.y.), Erişim tarihi: 14.06.2010, <http://iibf.erciyes.edu.tr/kutuphane>.

ne kadar birey varsa; o kadar birbirinden farklı üst bilgi elde edilmiş demektir²⁹.

Bilgi kavramının oluşum sürecine yönelik kavramlar arasındaki farklılıkların üzerinde durularak yapılan tanımlamalardan ve açıklamalardan yola çıkarak diyebiliriz ki; veri; kullanıcıya daha sonra yardımcı olan, bütünün hiçbir anlam ifade etmeyen, birbirinden bağımsız parçacıkları olan bir sembol, rakam, kod gibi işlenmeye hazır nesnel gerçeklerdir. Enformasyon (Information); bu nesnel gerçeklerin karar aşamasında kullanıcıya yardımcı olabilmeleri ve kullanıcının davranışlarını yönlendirebilmeleri açısından bir ön fikir amacıyla bütünün parçalarının bir araya getirilmesidir. Bilgi ise; enformasyon kavramından alınan anlamlı verilerle kişinin ya da organizasyonun kendi değer, inanç, deneyim, yargı ve sezgileriyle bağlantılı olarak; öznel şekilde bir karar vermesi, eylemde bulunmasıdır.

1.2. BİLGİNİN ÖZELLİKLERİ

Bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelerden dolayı sağlanan imkanlarla “enformasyon çağı” ya da “bilgi toplumu” olarak adlandırılan bu çağda bilgi; bireyler, organizasyonlar, devletler için hayati öneme sahiptir. Bu açıdan bilginin belirli özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu hususta bilginin iki önemli özelliği ön plana çıkmaktadır. İlki, bilginin hammaddesi olarak kabul edilen verinin, tek başına hiçbir şey ifade etmediği, ancak işlendikten sonra anlam kazanabileceğidir. İkincisi de işlenerek bilgiye dönüşen bu verilerin, yönetsel kararlarda belirsizliği azaltması durumudur³⁰.

Bilginin özellikleri; nitelikleri, elde edilmesi ve düzenlenmesi açısından genel olarak şu şekilde sıralanabilir³¹:

- Bilgiye çok farklı kaynaklardan ulaşılabilir,
- Bilgi çok kolay veya çok zor elde edilebilir,
- Bilgi, kullanılmadan önce; toplama, işleme, depolama ve dağıtma işlemleri mutlaka yapılmalıdır,
- Bilgi çok farklı amaçlara yönelik kullanılabilir,

²⁹ Hasan Kürşat Güleş, Hasan Bülbül, *Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2004, s. 208.

³⁰ Metin Koza, *Bilgi Yönetimi*, Kum Saati Yayınları, İstanbul 2008, s. 59.

³¹ Suna Akten Çürük, *İşletmelerde Karar Verme Sürecinin Etkinliği Bakımından Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2007, s. 28.

- Bilgi, kasıtlı veya kasıtsız olarak değişikliğe uğrayabilir,
- Bilgi, hareketli bir faaliyet göstermektedir.

Bilginin özellikleri; bilgiye ulaşma süreci dikkate alınarak farklı kaynaklarda da şu şekilde ele alınmıştır³²:

- Tecrübe (experience): Bilginin zamanla gelişip ve birikim oluşturmastır.
- Yerleşmiş gerçekler (ground truth): Tam anlamıyla olması gerekenin bilinmesidir.
- Karmaşıklık (complexity): Bilginin işe yaramayanı eleyememesi, kesin bir yapıya sahip olamamasıdır.
- Yargı (judgement): Yeni durumlara ve enformasyona bilinenler ışığında değil; cevap verebilecek yeni durumlara da karar verilebilmesidir.
- Sağduyu kuralları ve sezgi (rules of thumb and intuition): Daha önce karşılaşılan durumları gözlemleyip; ders alınarak deneyim kazanmak ve önceki problemlere uygun çözümler elde etmektir.
- Değerler ve inançlar (values and beliefs): Bilgi ile bütünleşmiş halde bulunurlar. Kişiyne ne gözlemlediğini, neyi içselleştirdiğini, deneyimlerinden ne gibi sonuçlar çıkardığını belirler.

Bir bilginin değeri ifade edebilmesi açısından ise şu özelliklere sahip olması gerekir³³:

Doğruluk: Durumun adil olarak açıklığa kavuşturulması açısından önem arz etmektedir. Her zaman kesin bilgiye ulaşmak mümkün olamamaktadır.

İlgililik: Bilgi üzerinde durulan konuyla bağlantılı olmalıdır. Aksi takdirde gereksiz işlemlere ve zaman kaybına neden olmaktadır.

Tamlık: En azından kritik bilgiler elde edilerek bilginin yanıltıcı sonuçlar doğurmasına engel olunmalıdır.

Doğru zamanlılık: Bilgiye gerektiği anda ulaşabilme imkanı olmalıdır. Bu

³² Mina Özveren, Mehmet Gürsu, “ Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Eskişehir 2004, 645- 655.

³³ Uğur Yozgat, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul 1998, 46- 47.

açından bilgi hazır bulunmalıdır. Zamanında fayda sağlamayan bilgi değerini kaybeder ve boşa çaba sarf edilmiş olunur.

Ulaşılabilirlik: Her an için bilgiye rahatlıkla ulaşılmalıdır.

Anlaşılabilirlik: Bilgi kullanıcıda ikileme düşürmeden kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır.

Güvenilirlik: Kullanıcı bilgiye güvenmeli, tereddüde maruz kalmadan rahatlıkla kullanabilmelidir.

Etkin Maliyet: Bilginin maliyeti kullanıcıya sağladığı faydadan daha fazla olmamalıdır. Bu durumda bilginin bir değeri kalmamaktadır.

Etkin bir bilgi yönetimi açısından da, bilgi stratejik nitelikte olmalıdır. Uzun vadede rekabet avantajı oluşturabilmesi açısından ise şu özellikleri taşımalıdır³⁴:

- Değerli olma,
- Nadir bulunma,
- Kolay taklit edilememe,
- İkame edilememe.

Bilgi bu özelliklere sahip olmasıyla işletmeler için vazgeçilemez bir stratejik kaynak olmakta ve dolayısıyla rekabetin önemli unsuru olarak öne çıkmaktadır.

1.2.1. Yönetmel Bilginin Özellikleri

Bilgi; yönetim açısından, işletme ve işletmeyle alakalı sistemler hakkında karar vermeye yardımcı olan, iç ve dış kaynaklardan elde edilen verilerin işlenmesiyle üretilen verilerdir şeklinde ifade edilebilir³⁵. Yönetmel bilgi (managerial information), organizasyonlarda, kurumsal faaliyete ilişkin olarak olguları ve gözlemleri içermektedir. Başka bir deyişle, yönetmel bilgi, belirli amaçlara ulaşmak veya belirli bir anlayışı geliştirmek için, verilerin bir işlemde geçirilerek yöneticilerin kullanımına sunulmuş halidir. Yönetmel bilgiyi elde etmenin en temel kaynağı, deneyimlerdir³⁶. Deneyimin yanı sıra; model, şema, çerçeve ya da diyagramdan da yararlanılabilir. Yönetmel bilginin

³⁴ Akif Özer, *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2008, 119- 120.

³⁵ Abdullah Karakaya, “Yönetmel Bilginin Özellikleri Üzerine Bir Araştırma”, *Teknoloji*, 7(4), 2004, 605-614.

³⁶ Ögüt, s. 13.

özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür³⁷:

- Yararlı bir amaca hizmet etmelidir.
- Yöneticinin sorumluluğuna ilişkin olmalıdır.
- Yönetim kademesinin ihtiyaçlarına uygun ayrıntı içermelidir.
- Güncel olmalıdır.
- Kabul edilebilir bir doğruluk düzeyi olmalıdır.
- Zamanlaması doğru olmalıdır.
- Kabul edilebilir bir maliyet düzeyi olmalıdır.
- Kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır.
- Gereksiz tekrarlar içermemelidir.

1.2.2. Bilişimsel Bilginin Özellikleri

Bilişimsel bilgi, bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri kullanılarak bilimsel yöntemlerle elde edildiğinden nesnel bir nitelik taşımaktadır. Bilişimsel bilgi bireysel keyfilik ve saptırmalardan uzak olarak elde edildiğinden, bilgi çağında organizasyonların en temel kaynağıdır. Bir bilgi sistemi değerlendirilirken, kullanılan bilişimsel bilginin özellikleri dikkate alınmalıdır³⁸:

- Bilginin, alan için tamamen yeni ve gerekli olması.
- Bilginin var olan bilgi miktarını artırması veya düzeltmesi.
- Bilginin doğru veya yanlış olması.
- Bilginin mevcut bilgiyi doğrulaması.
- Bilginin mevcut olan eski veya yanlış bilgiyi düzeltmesi.

1.2.3. Dışsal Bilginin Özellikleri

Dışsal bilgi, organizasyon dışında meydana gelen sosyal, ekonomik, hukuksal, kültürel, teknolojik ve uluslararası koşullar ve gelişmeler bağlamında organizasyonu etkileme olasılığı bulunan tehdit ve fırsatlara ilişkin bilgidir. Dışsal bilginin aşağıdaki

³⁷ Koza, 59- 60.

³⁸ Abdullah Şahin, *Yönetim Bilgi Sistemleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2006, s. 32.

faktörlere ilişkin enformasyonları içermesi gerekir³⁹:

- Rakip firmaların pazar payı,
- Yeni pazar fırsatları,
- Milli ekonomik büyüme oranı ve organizasyonel büyüme oranı,
- İnsan kaynakları pazarının durumu,
- Olası politik riskler,
- Teknolojideki gelişmeler ve bu gelişmelerin organizasyona etkileri,
- Fiyatlar genel düzeyindeki eğilimler,
- Ekonominin küresel değişimleri,
- Talepte ve müşteri tercihlerinde oluşan farklılıklar,
- Kamusal ve hukuki düzenlemeler.

1.3. BİLGİNİN SINIFLANDIRILMASI

Bilginin sınıflandırılması konusunda literatürde genel olarak kabul gören sınıflandırma türü açık ve örtülü bilgidir. Fakat bazı araştırmacılar bilginin daha iyi anlaşılması ve değerlendirilmesi açısından farklı sınıflandırmalar yapmışlardır. Örneğin Barutçugil bilgiyi; kullanılma tarzına, düzenlenme tarzına, kaynağına ve niteliğine göre sınıflandırmıştır:

1.3.1. Kullanılma Tarzına Göre Bilgi Türleri

Bilgiyi kullanım biçimimiz, bilgiyi ne şekilde algıladığımıza ve organize ettiğimize bağlı olarak değişir. Bu açıdan bilgi türleri; idealist, sistematik, pragmatik ve otomatik bilgi olarak gruplandırılabilir⁴⁰.

İdealist Bilgi: Vizyon sahibi olmayı, amaç belirlemeyi, değer ve inançları yönlendirmeyi ve karar vermeyi sağlayan bilgi türüdür. Okuma yapma ve tartışma gibi faaliyetler bu bilginin kaynağını oluşturmaktadır. Bunlar üzerinde yoğunlaştıkça paradigmlar oluştururuz. Kurumlarda idealist bilgi, kıyaslama ve kurum içi geliştirme çabalarıyla veya bilgili kişilerin vizyonlarıyla üretilmektedir. Hedefe yönelik sentezlerin

³⁹ Ögüt, s. 16.

⁴⁰ Özcan Yeniçeri, Mehmet İnce, *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul 2005, s. 36.

yapıldığı süreçler idealist bilginin ele alındığı ve değerlendirildiği ortamlardır⁴¹.

Sistematik Bilgi: Sorunları çözmeye çalışırken başvuru alan genelleme ve modeller düzenlenmiş bir biçimde gerçeğin algılanmasına yardımcı olur. Eğitim ve gözlemler yoluyla üretilen senaryo ve modeller bu bilginin kaynağını oluşturmaktadır⁴². Sistemlerin ne şekilde çalıştığını, iç mekanizmalarını bu bilgi ile anlar, değişkenlere müdahale edildiği zaman sonuçlarda ne gibi farklılıklar olacağını bu bilgi ile çözeriz⁴³.

Pragmatik Bilgi: Bu bilgi türü, bir iş yaparken ve kararlar alırken bilinçli bir şekilde kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardır. Sorumluluk alanına giren konularda bir yöneticinin neler yapması gerektiğini bilmesi, pragmatik bilgiye bir örnektir⁴⁴.

Otomatik Bilgi: İçselleşmiş bilgi türüdür. Düşünmeden, farkında olmadan gerçekleştirdiğimiz eylemler otomatik olarak sahip olduğumuz bilgiden kaynaklanmaktadır. Alışkanlıklarımızda, sürekli karşılaştığımız durumlar karşısında verdiğimiz tepkilerde ve en çok görülen rutin davranışlarımızda otomatik bilgi mevcuttur⁴⁵.

1.3.2. Kaynağına Göre Bilgi Türleri

Bilgi, bu kritere göre; örtülü (tacit) ve açık (explicit) bilgi olarak sınıflandırılmıştır⁴⁶.

Örtülü Bilgi: Örtülü bilgi literatürde “suskun” veya “örtük bilgi” olarak da adlandırılmıştır. Örtülü bilgi son derece kişisel bilgidir. Bu bilgiyi formüle etmek zor olduğundan; başkalarına iletmek de zordur. Bu durumu felsefeci Michael Polanyi, “Anlatabileceklerimizden daha çoğunu bilebiliriz” şeklinde yorumlamıştır⁴⁷. Örtülü bilgi, ifade veya sembolize edilmesi güç, faaliyet merkezli olan, deneyimle öğrenilebilen, kişiye özgü olmasının yanında, sonuçları kalite, güvenilirlik, süreklilik ve

⁴¹ Barutçugil, s. 61.

⁴² Osman Avşar Kurgun, “Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 2006, 274- 291.

⁴³ Barutçugil, s. 61.

⁴⁴ Özer, s. 67.

⁴⁵ Barutçugil, s. 62.

⁴⁶ Ali E. Akgün, Halit Keskin, “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (1), 2003, 175- 188.

⁴⁷ Ikujiro Nonaka, *Bilgi Yönetimi*, Harvard Business Review, “Bilgi Yaratan Şirket”, (Çev. Gündüz Bulut), İstanbul 1999, s. 34

üretim maliyeti gibi kriterler açısından test ve kontrol edilebilen bilgi türüdür⁴⁸. Bu nedenle örtülü bilgi, deneyimlerde saklıdır, know- how olarak bilinen teknik bilgidir, yetenekleri kapsar⁴⁹, bireysel inanç ve değerlerden oluşur⁵⁰.

Yine örtülü bilgi, içimize o kadar işlemiştir ki bazen ona sahip olduğumuzu dahi bilmeyiz ve oldukça sık düştüğümüz bir hatayı yaparak başkalarının da aynı bilgilere benzer düzeyde sahip olduğunu varsayarız. Bu durum da örtülü bilginin paylaşılmasını güçleştirmektedir⁵¹. Örtülü bilginin kolayca ifade edilememesi ve bireyin zihninde gizli olması veya bir başka deyişle eylem ve davranışlarla dışa yansıtılabilir olması, örtülü bilgiye dolayısıyla da onu elinde bulundurana rekabet açısından çok önemli bir üstünlük kazandırabilmektedir. Örtülü bilgi sahibinin kişisel istek ya da iradesi dışında onu görememek ya da paylaşamamak, örtülü bilginin rakiplerce taklit edilme olasılığını ya da riskini de olabildiğince azaltabilmektedir⁵².

Açık Bilgi: Açık bilgi, sözlerle, resimlerle veya diğer araçlarla ifade edilebilen bilgi türüdür⁵³. Açık bilginin kodlanması ve alıcıya aktarılması, örtülü bilgiye göre daha kolay gerçekleşmektedir. Bilgi; fikir, tavsiye, veri veya haber niteliğinde ise kodlanarak aktarılabilme imkanı bulur⁵⁴. Açık bilgi; biçimsel, sistematik ve nesnel bilgi olarak değerlendirilebilir. Bu tür bilgi, yazılan, herkes tarafından paylaşılabilen ve kural haline getirilebilen yazılı dökümanlarla, bilgi teknolojisi araçlarıyla veya talimatlarla diğerlerine aktarılabilen bilgi türüdür⁵⁵. Bir anlamda belli bir düzen içerisinde kayıtlı bulunan ve isteyen herkesin erişebildiği bilgidir⁵⁶.

Kısacası, örtülü bilgi, deneyim ve sezgilerle kişiye özgü olan, teknik beceri veya

⁴⁸Hulusi Doğan, “Beyin Paradoksları Bağlamı Olarak Örtülü Bilgi Geliştirme Yöntemleri ve Organizasyon Yapıları Arasında İlişki Zinciri Analizi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* 7(1), 2004, 105- 119.

⁴⁹Peter Busch, *Tacit Knowledge in Organizational Learning, Table of Contents*, by IGI Global, The United States of America 2008, s. 52.

⁵⁰Stewart Clegg, Martin Kornberger, Tyrone Pitsis, *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, Sage, Indiana 2005, s. 346.

⁵¹Barutçugil, s. 63.

⁵²Hulusi Doğan, “Hümanistik Bir Yaklaşımla Örtülü Bilgi Analizi: Örtülü Bilgi Gelişimi ve Paylaşımında Duygusal Zeka ile Beden Dilinin Rolü ve Stratejik Kullanım Yolları”, (t.y.), Erişim tarihi: 21. 09. 2009, eab.ege.edu.tr.

⁵³Barutçugil, s. 63.

⁵⁴Hayrettin Özler, N. Derya Ergun, Gülten Eren Gümüştekin, “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Eskişehir 2004, 133- 140.

⁵⁵Ömer Faruk İşcan, Atılhan Naktiyok, *Dijital Çağ Örgütleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2005, s. 85.

⁵⁶Odabaş, 2005, s.3

mesleki bilgi olarak nitelendirilebilir. Bu yüzdendir ki; örtülü bilgiyi ifade etmek, teknoloji araçlarıyla elde etmek ve iletmek oldukça zordur. Buna karşın açık bilgi kolayca ifade edilebilen, herkes için objektif ve erişimi kolay olan ve iletilebilen bir bilgidir.

Tablo 1.1. Örtülü Bilgi ve Açık Bilgi Arasındaki Fark

Örtülü Bilgi	Açık Bilgi
Deneyim bilgisi	Akla dayalı (rasyonel) bilgi
Eş zamanlı bilgi	Sıralı bilgi (o an ve daha sonra
Eş bilgi (Pratik)	Dijital bilgi (teori)

Kaynak: Rodrigo Magalhaes, 2004:79.

1.3.3. Niteliğine Göre Bilgi Türleri

Niteliğine göre bilgi üç ayrı grupta ele alınmaktadır. Bunlar; insan sermayesi, müşteri sermayesi ve yapısal sermayesidir⁵⁷.

İnsan Sermayesi: İnsan sermayesi, “yöneticilerin ve çalışanların tecrübeleri, yetenekleri, bilgileri ve kabiliyetlerinin tümüdür⁵⁸”. İnsan sermayesi, “çalışanların sahip oldukları ve ürettikleri beceri, tecrübe ve yaratıcılıktır” şeklinde açıklanabilir⁵⁹.

Yapısal (Organizasyonel) Sermaye: İnsan sermayesi tarafından oluşturulan ve insan sermayesinin gelişimine katkıda bulunan işletmenin sahip olduğu entelektüel sermayenin unsurudur. İnsan sermayesi işten ayrılabilir, bir işletmeye ait olan kültür, marka, entelektüel mülkiyetler, bilgi teknolojileri, süreçler, sosyal sorumluluk gibi unsurların işletmede kaldığı sermaye türüdür. Bu sermaye patent, telif hakları, sınai mülkiyet hakları, faydalı modeller, ticaret ve hizmet markaları, endüstriyel tasarımlar,

⁵⁷ Barutçugil, s. 64.

⁵⁸ A. Erdinç Emrem, “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri”, Beta Yayıncılık, 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Derbent/İzmit 2003, 602- 614.

⁵⁹ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayıncılık, (4. Baskı), Bursa 2010, s. 45.

coğrafi işaretler gibi konuları içermektedir⁶⁰.

Müşteri Sermayesi: İşletme açısından en yüksek ekonomik değer oluşturacak olan entelektüel sermaye ögesidir. Çünkü insan ve yapısal sermaye sonuçta müşteri sermayesi oluşturmayı amaç edinmektedir. Bir bakıma herhangi bir kuruluşun iş yaptığı kişilerle olan ilişkilerinin değeridir, denilebilir. “ilişki sermayesi” olarak da ifade edilmektedir. Bu ifade; müşterileri, hisse sahiplerini, tedarikçileri, rakipleri, devleti, resmi kurumları ve toplumu kapsamaktadır⁶¹.

1.4. BİLGİNİN ELDE EDİLMESİ

Bilgi yönetimini anlayabilmek açısından örgütsel bilginin nasıl üretildiğini kavramak gerekmektedir. Örgütsel bilgi, bir bilgi türünün diğerine dönüştürülmesiyle veya bilgi türlerinin kendi içlerindeki dönüşümleri neticesinde gerçekleşmektedir⁶². Nonaka organizasyonlar açısından bilginin dönüşüm sürecini “bilgi sarmalı” başlığı altında dört grupta incelemiştir⁶³:

Örtülü Bilgiden Açık Bilgiye (Dışsallaştırma): Örtülü bilginin açıklanması, ifade edilmesi ve kaydedilmesi anlamına gelen bir modeldir. Gözlem ve taklit yolu ile aktarılan iş tecrübelerinin ifade edilerek kayıtlı bir metne dönüştürülmesi örtülü bilginin açık bilgi haline gelmesidir. Örneğin; inşaat teknisyenlerinin geleneksel yöntemlerle ustalarından öğrendikleri bilgileri kaydederek yazılı bir metne dönüştürmesi bu modele örnek olarak gösterilebilir⁶⁴.

Açık Bilgiden Örtülü Bilgiye (İçselleştirme): Bu dönüşüm süreci, “Yaparak öğrenme” ve benzeri faaliyetler neticesinde gerçekleşmektedir⁶⁵. Açık kaynaklardan yararlanılarak, bilgi deneyime dönüştürülür. Örneğin, elde edilen ve okunan fabrika raporlarıyla önceki bilgilerin birleştirilmesidir⁶⁶.

⁶⁰ Saruhan, Yıldız, s. 102- 103.

⁶¹ Mina Özveren, *İşletmelerde Değer Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2008, s. 57.

⁶² Veli Denizhan Kalkan, Halit Keskin, “KOBİ’lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma”, Ahmet Yesevi Üniversitesi Mtevelli Heyet Başkanlığı, *Bilgi Güz / 2005*, Sayı: 35, 173-206.

⁶³ Nonaka, s. 35.

⁶⁴ *Veri İletişimi ve Bilgi Ağları*, (t.y.), Erişim tarihi: 26.12. 2009, iibf.erciyes.edu.tr/gg/veri/bilgi_nedir.

⁶⁵ Kalkan, Keskin, 173- 206.

⁶⁶ Hatice Uzun, Ufuk Durna, “İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 2008, 33-40.

Açık Bilgiden Açık Bilgiye (Bir araya getirme): Birleştirme anlamındaki dönüşüm olayı, farklı formlardaki açık bilginin bir senteze ulaştırılmasını ifade etmektedir. Nonaka bu dönüşümü, “Bir kimse, açık bilginin ayrı parçalarını yeni bir bütün halinde birleştirebilir” şeklinde ifade etmiştir⁶⁷. İnsanlar bilgi alışverişinde bulunurlar ve bu bilgi dökümanlar, toplantılar, telefon görüşmeleriyle birleştirilir ya da bu bilgi alışverişi, bilgisayar ağı gibi medya üzerinden de gerçekleştirilebilir⁶⁸.

Örtülü Bilgiden Örtülü Bilgiye (Sosyalleşme): Sosyalleşmede var olan örtülü bilgi yeni örtülü bilgiye dönüştürülmektedir. Usta çırak ilişkilerinde görülen bilgi dönüşümleri ile deneme-yanılma ve taklit yöntemleriyle öğrenme süreçlerinde gerçekleşen dönüşümler sosyalleşmeye örnektir⁶⁹. Örtülü bilgi doğrudan bir başkasıyla paylaşılabılır. Paylaşılan deneyimlerle yeni örtülü bilgilerin elde edildiği bir süreç olup biçimselleştirilmesi zor olmaktadır. Gözlem, taklit ve uygulamayla öğrenildiğinden usta-çırak ilişkisinde olduğu gibi beceriler; beden dili, duygular, davranışlar gibi belirli bir örtülü kalıp üzerinden transfer gerçekleşmektedir⁷⁰.

Bilgiye ulaşma sürecinin temelinde bilgi varlıklarının rolü vardır. Bu varlıklar, işletmelerde değer oluşturmak için bulunması mecburi işletmeye özgü olan kaynaklar (firm-specific resources) olarak tanımlanmaktadır. Bu varlıklar, bilgi oluşturma sürecinin girdi, çıktı ve uyumlaştırıcı faktörleridir. Bilgi varlıkları, organizasyon içindeki bilgi stratejilerinin, süreçlerinin, yapılarının ve sistemlerinin geliştirilmesini, bilgi oluşturmaya ve bu bilginin paylaşılmasını temin etmektedir ve bilginin birey, takım, organizasyon ve organizasyonlar arası etkileşimini temsil etmektedir⁷¹.

⁶⁷ Nonaka, s. 35.

⁶⁸ Celep, Çetin, s. 18.

⁶⁹ Kalkan, Keskin, 173- 206.

⁷⁰ Atık Kulaklı, “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı: 8, 2005, 99- 114.

⁷¹ Özveren, Gürsu, 645- 655.

Tablo 1.2. Bilgi Varlıklarının Dört Çeşidi

Deneysel Bilgi Varlıkları Ortak deneyler yolu ile paylaşılan suskun bilgi • Kişisel beceri ve know-how'lar • Önemseme, sevgi, güven ve güvenlik • Enerji, hırs ve gerilim	Kavramsal Bilgi Varlıkları İmgeler, semboller ve dil yolu ile somutlaştırılmış açık bilgi • Ürün kavramları • Dizayn • Marka hakkı
Alışılmış Bilgi Varlıkları Faaliyet ve pratikte yerleştirilmiş ve alışkanlık haline getirilmiş suskun bilgi • Günlük çalışmalardaki know-how • Organizasyonel alışkanlıklar • Organizasyonel kültür	Sistemik Bilgi Varlıkları Sistemleştirilmiş ve bütün hale getirilmiş açık bilgi • Dökümanlar, özellikler, el kitapları • Veri tabanı • Patentler ve lisanslar

Kaynak: Özevren, Gürsu, 2004:650 (İkujiro Nonaka ve David Treece'den)

Tablodan da görüldüğü gibi, bilgi kaynakları deneysel, kavramsal, alışılmış ve sistematik bilgi kaynakları olarak dört grupta incelenmiştir. Açık veya örtülü kabul edilen bu bilgi varlıkları bilgiye ulaşma süresince dönüşümlü bir şekilde yardımcı rol üstlenerek birey, takım, organizasyonlar için değer oluştururlar.

1.5. BİLGİNİN ÖNEMİ

Bilgi insanların içinde bulundukları dünyayı yorumlama, sınıflandırma, adlandırabilme merakı ve kendilerine bir yer edinebilme çabalarının gereksinimidir. Bu bağlamda insanoğlu için; yeme içme, uyuma gibi hayati önem taşıyan temel gereksinim niteliğindedir. Çevresindeki varlık ve nesneleri adlandıramayan, sınıflandıramayan ve özellikleri konusunda bir yargıda bulunamayan birey, bu durumda onları kontrol edemeyecektir. Bireylerin sahip oldukları bilgi düzeyleri arttıkça da toplum olarak kontrol alanları da genişleyecektir. Dolayısıyla bilgi, bir anlamda maruz kaldığımız durum ve koşullar neticesinde belirsizliği azaltmanın, güven sağlama ihtiyacının bir

gereksinimidir denebilir⁷².

Bilgi varlığını politika, sanat, ekonomi olmak üzere dolayısıyla iş yaşamında kendini göstermektedir ve şüphesiz uzun yıllardan beri değeri bilinmektedir. Bilginin transferinde ilk çağlarda hikayeler, masallar, destanlar aracı olmuştur ve 12. yüzyıldan sonra da üniversiteler, medreseler ve kitaplar bu konuda önemli roller üstlenmişlerdir. Son çağda da gelişen bilgi teknolojileri ile iletişim ağında sağlanan kolaylıklardan işbirliği ve paylaşıma büyük ölçüde olanak tanınmasıyla bilgi çağına girilmiştir⁷³. Bu çağda bilgi, canlıların ihtiyaç duyduğu tüm mal ya da hizmetlerin üretilmesinde ve diğer ihtiyaçlarının karşılanmasında da en önemli araç konumundadır⁷⁴. Bilginin önemi gittikçe artmaktadır. Çünkü bilgi karar vermek için gerekmektedir. Verilen her karar çeşitli bilgilere sahip olmayı gerektirir⁷⁵. Son yıllarda da hızla gelişen teknoloji, değişen ihtiyaçlar, globalleşme, yoğun rekabet ve artan nüfus bilgiye olan gereksinimi ön plana çıkarmıştır⁷⁶. Dolayısıyla bilgiye duyulan gereksinim de giderek artmıştır.

Yaşadığımız çağ bilginin ağlar üzerinde kesintisiz ve hızlı bir şekilde paylaşıldığı, uluslar arası ölçekte ekonomik değer oluşturduğu bir dönemdir. Bilgi, tükenmeyen ve her gün kendini yenileyen önemli bir kaynak olarak her türlü sosyal ve iktisadi faaliyette temel faktör durumundadır. Ekonomik büyümenin de itici gücüdür ve rekabet avantajı sağlamada stratejik öneme sahiptir⁷⁷. Çünkü değişimin ve gelişimin son derece hızlandığı bu dönemde ayak uyduramayıp geride kalan, rekabete direnemeyen örgütlerde bilgi, örgütlerin varlığını güçlendiren en önemli unsur olarak kabul edilmektedir⁷⁸. Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide sürekli rekabet üstünlüğü sağlamanın tek güvenilir kaynağı bilgidir⁷⁹.

Artık politik, sosyal ve ekonomik örgütler giderek karmaşık yapıya bürünmüşler, bunların yönetimi ve denetiminde de daha fazla bilgiye gereksinim

⁷² Celep, Çetin, s. 9.

⁷³ Barutçugil, s. 19.

⁷⁴ Selçuk Burak Hasiloğlu, *Enformasyon Toplumunda Elektronik Ticaret ve Stratejileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1999, s. 31.

⁷⁵ Cengiz Hakan Aydın, Yaşar Hoşcan, Ali Ekrem Özkul, *Temel Bilgi Teknolojileri*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2004, s. 4.

⁷⁶ Vahap Tecim, Yılmaz Gökşen, "Bilişim Teknolojilerinin Üniversitelerde Etkin Kullanımı Üzerine Bir Çalışma", *Journal of Yaşar University*, 4(14), 2009, 2237- 2256.

⁷⁷ Selahattin Kaynak, Muammer Yaylalı, "Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi Ekonomisi ve Bilgi Ekonomisi İndeksi Modeli İle Türkiye Üzerine Bir Uygulama", *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 2, 2009, 49- 68.

⁷⁸ Odabaş, 2005, 1-15.

⁷⁹ Nonaka, s. 29.

duyulmaktadır. Bilgi çağına uyum sağlayan örgütlerde ihtiyaç duyulan bilgi miktarı da hacimsel olarak gün geçtikçe artmaktadır. Örgütler de geçmişini hatırlamak, bugünü izleyebilmek ve geleceğe yön vermek maksadıyla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar⁸⁰. Bilgi, hem kişisel bir kaynak olarak, hem de kilit ekonomik bir kaynak olarak görülmektedir. Bilgi toplumu olarak adlandırılan bu çağda da bilgi anlamlı tek kaynak olarak benimsenmektedir⁸¹. Özkalp ve Kirel' in ifadesiyle de “bilgi örgüt yapısı içinde entellektüel kapital olarak anılmaktadır⁸²”. Bu nedenle bilgi, geleneksel üretim faktörleri olan doğal kaynaklar, sermaye, işgücü ve girişimcilikten daha önemli hale gelmiştir ve stratejik bir kaynak olarak görülmeye başlamıştır⁸³. Yine bilgi, para ve girişimcilik örgütler için en temel girdi ve güç kaynağıdır. Para ve girişimciliğin elde edilmesi de bilgiye ulaşma ve bilgiyi kullanmakla mümkündür⁸⁴.

Bilginin değerli kabul edilmesinin bir başka nedeni de, günümüzün stratejik kaynağını oluşturmasının yanında bu kaynağın hareketli bir nitelik göstermesidir. Bilgi kararlar ve faaliyetlere yön vererek sonuç üretir. Bu bağlamda bilgi, örgütün rakiplere, müşterilere, dağıtım kanallarına ve ürün, hizmetlere ilişkin faaliyetlerinde etkin kararlar almasında belirleyici bir faktördür⁸⁵. Yine bilgi, başta karar verme, planlama, denetleme olmak üzere tüm yönetim süreçlerinin temelini oluşturmaktadır. Örgütün sonuç alıcı girişimlerde bulunabilmesi yani yönetimin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için sürekli kararlar alması gerekmektedir. Alınan kararların isabetli olabilmesi açısından karar için kullanılan girdilerin yani bilgilerin nitelikli olması gerekmektedir. Öte yandan, üretilen bilgi aynı zamanda başka birim ve başka kararlar için veri niteliği de taşır⁸⁶.

Dolayısıyla yönetim açısından da bilgi, yöneticinin karar almasında yardımcı olmaktadır. Bu noktada şunu belirtmek yerinde olacaktır: “Yöneticilerin bilgi

⁸⁰ Bensghir, s. 17.

⁸¹ Coşkun Can Aktan, Mehtap Tunç, “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, 1- 13, (t.y.), Erişim tarihi: 21.01.2010, www.canaktan.org.

⁸² Özkalp, Kirel, s. 45.

⁸³ Mahmut Tekin, Hasan K. Güleş, Adem Ögüt, *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, (4. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara 2007, s. 53.

⁸⁴ Yılmaz Akyüz, A. Şahin Görmüş, Çetin Bektaş, “Bilgi Toplumu Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Değeri”, 1- 10, (t.y.), Erişim tarihi: 24.01.2010, www.ceterisparibus.net/arsiv.htm.

⁸⁵ Mehmet İnce, Ercan Oktay, “Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 10, 2006, 15- 29.

⁸⁶ İkrar Çınar, “Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerin Yeterlikleri: Malatya Örneği”, *13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, 2004, 1-12.

gereksinimleri, yönetsel konumları ve yüz yüze geldikleri karar yapıları ile doğrudan ilişkilidir⁸⁷’.

Örgütün üst düzey yöneticileri, örgütün ulaşılacak amaç ve hedeflerini belirleyebilmek için; bünyelerindeki kritik faaliyetleri, örgütün bütünü, ulusal ve uluslar arası ekonominin eğilimi konularında bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar⁸⁸. Bu düzeyde örgüt; uzun dönem odaklı daha planlanmış geniş, dışsal bilgiye ihtiyaç duyarken; alt yönetim düzeylerinde daha dar, öngörülebilir, rutin durumlarda bilgiye ihtiyaç duyar⁸⁹. Örgütün taktik düzeyini oluşturan orta kademe yönetiminde ise; bu iki sistemin üzerine kurulu olan karar destek sistemleriyle uzun dönemli geri besleme olanağı elde edilmiş olur. Bu düzeylerde gereksinim duyulan bilgiler ise; periyodik özellik taşır⁹⁰.

Bilgi, yönetsel kararların etkin olarak alınmasını sağladığından, örgütlerin performansını verimliliğini, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini, çalışanların becerilerini ve deneyimlerini artırır ve maliyetleri azaltır. Değişimin hızla yaşanması örgütlerin iç ve dış tehditlere karşı tedbir almasını gerektirmekte, bilgiyi yönetimin vazgeçilmez bir girdisi yapmıştır ve yöneticilerin her geçen gün bilgiye daha çok ihtiyaç duymalarını gerektirmiştir. En kıt üretim faktörü olması dolayısıyla örgütün en önemli kaynağı durumuna gelmiştir⁹¹.

Küreselleşmenin yaşandığı günümüzde örgütler rekabet ortamına uyum sağlamak, yenilikleri, takip edebilmek için, temel üretim faktörlerinden daha çok bilgiye önem vermektedirler. Örgütlerin faaliyet gösterirken neyi, nerede, ne zaman, nasıl, ne için gibi önemli sorulara cevap verebilmeleri bilgi ile olur. Dolayısıyla bilgi örgütler için; bir yol gösterici ve kılavuzdur. Bu yüzden de bilgi, kişiler ve örgütler için önemli bir güç kaynağı haline gelmiştir.

1.6. BİLGİ YÖNETİMİ

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamasının altında yatan unsur kaliteli bilgiye dayalı olarak alınan kararlar sonucunda yapılan faaliyetlerdir. Bu nedenle işletmelerin

⁸⁷ Ögüt, s. 13.

⁸⁸ Semin Paksoy, “İşletmelerde Bilgi Gereksinimi ve Yönetim Bilişim Sistemlerinin Rolü”, *Yönetim*, Sayı: 25, 1996, 56- 64.

⁸⁹ Ögüt, s. 14.

⁹⁰ Bensghir, s. 20.

⁹¹ Karakaya, 605- 614.

faaliyetlerinin yerine getirilmesi ve uygulamalarının yürütülmesinde (örneğin müşteri odaklı faaliyetler ve CRM uygulamaları, pazar yerindeki değişim ve e-ticaret uygulamaları gibi) sahip olunan bilginin daha etkin bir biçimde yönetilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bu nedenle örgüt içinde sadece örtülü ve açık bilginin bulunuyor olması pek bir anlam ifade etmeyecektir. Esas olan, var olan bilginin sistemli bir şekilde ve amaçlara uygun olarak ortaya çıkartılması ve kullanılmasıdır⁹².

1.6.1. Bilgi Yönetimi Kavramı

Bilgi yönetimi kavramı, ilk olarak 1986'da Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılmıştır⁹³. 1990'ların başında artan rekabetten dolayı "yeni ekonomi" olarak belirginleşen dönemde bilgi yönetimi ilgi görmeye başlamış ve son dönemlerde de bilgi ve iletişim teknolojilerinin iletişime ve işbirliğine sağladığı kolaylıklar göz önünde bulundurularak "bilgi" ve "bilginin yönetimi" oldukça önem kazanmıştır⁹⁴. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve dolayısıyla küreselleşme; işletmelerde çalışanların bilgisinin toplamı anlamına gelen entelektüel sermayeyi rekabete etki eden önemli bir unsur haline getirmiştir. İşte bu entelektüel sermayenin potansiyel olarak açığa çıkarılması ve kurumun amacına ilişkin yararlı şekilde kullanılması da bilginin yönetilmesi ihtiyacını gündeme getirmiştir⁹⁵.

Bilgi yönetimi; belirli örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için tüm işgücünün kolektif bilgi ve becerilerinden yararlanmaya yönelik bir uygulamadır. Örgütleri dinamik ve yaşayan sosyal bir olgu olarak gören bilgi yönetimi, teknolojiyle ilişkili olmanın yanında daha çok insanlarla ilgilidir⁹⁶. Bilgi yönetimi; açık ve örtülü bilgiyi geliştirme, kontrol etme, uygulama ve arttırmak için örgütler tarafından girilen çabalar olarak adlandırılmaktadır. Bilgi yönetimi; örgütsel yapının, personel ve politikalar, süreçler ve otomasyon sistemleri de dahil diğer kaynakların kullanımını

⁹² Karagül, 59-87.

⁹³ Murat Yıldırım, "Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 2010, 1311- 1334.

⁹⁴ Gülten Eren Gümüştekin, "Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(3-4), 2004, 201- 212.

⁹⁵ Hakkı Yıldırım, "Bilgi, Bilgi Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı", Yeditepe Üniversitesi Yönetim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Araştırma Notu, İstanbul 2006, 1-7.

⁹⁶ Şevki Özgener, "Global Ölçekte Değer Yaratın Bilgi Yönetimi Stratejileri", *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Kocaeli 2002, 483- 496.

gerçekleştirmektedir⁹⁷.

Bilgi yönetimine ilişkin çok sayıda farklı tanımlamalar yapılmıştır:

Skyrme, bilgi yönetimini; “hayati önem taşıyan bilginin açık ve sistematik yönetilmesi ve bu bilginin yaratma, organize etme, dağıtma, kullanma ve işleme süreci ile birleştirilmesidir” şeklinde tanımlamıştır⁹⁸.

Bilginin yönetilmesini bir süreç olarak kabul eden Gupta ve diğerleri, bilgi yönetimini; “örgütlere problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi faaliyetler için gerekli olan önemli enformasyon ve deneyimin bulunmasına, seçilmesine, organize edilmesine, yayılmasına ve transfer edilmesine yardım eden bir süreçtir” biçiminde yorumlamışlardır⁹⁹.

O'Dell ve diğerleri, bilgi yönetiminden “doğru bilginin doğru zamanda doğru insanlara ulaştırılması ve çalışanlarla bilginin paylaşılması ve örgütsel performansın iyileştirilmesi sürecinde enformasyonun harekete geçirilmesi konusunda yardımcı olunmasına yönelik bilinçli bir stratejidir” diye bahsetmiştir¹⁰⁰.

Başka bir tanımlamaya göre de bilgi yönetimi; bir örgütün ortak akı kullanması aracılığıyla stratejik amaçlarını gerçekleştirdiği süreçtir¹⁰¹.

Allee, Davenport, Alavi ve Leidner de bilgi yönetimini¹⁰²: “Örgütsel performansı ve oluşturulan değeri geliştirmek amacıyla çalışanların hem örtülü hem de açık bilgilerini elde etme, organize etme, destekleme, uygulama, paylaşma ve canlandırmak için sistematik ve örgütsel olarak belirli bir süreç aracılığıyla örgütün bilgisini yönetmedir” diye tanımlamışlardır. Başka bir deyişle; “bilgi yönetimi, örgüt ortamında sürekli artan bilgi kapasitesini güncelleyen, oluşan bilgileri ulaşılabilir kılan,

⁹⁷ Talip Akpınar, “Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye İle İlişkisi”, *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Kocaeli 2002, 719- 726.

⁹⁸ David J. Skyrme, *Knowledge Management -Performance Measurement*, London 1999, Erişim tarihi: 11.02.2010, www.skyrme.com/ppt/access.

⁹⁹ Mehmet Ali Köseoğlu, Mehmet Barca, Kemal Karayormuk, “Türk Yöneticiler Bilgi Yönetiminden Ne Anlıyor?”, *The Journal Knowledge Economy & Knowledge Management*, Cilt: 5, İstanbul 2010, 163-175.

¹⁰⁰ Ahmet Ağır, “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi Yönetimi Yaklaşımı”, Erişim tarihi: 12.03.2010, www.nuveforum.net.

¹⁰¹ Ramon C. Barquin, “What is Knowledge Management?”, *Knowledge and Innovation: Journal of KMCI*, 1(2), 2001, 127- 143.

¹⁰² K.A. Kanagasabapathy, R. Radhakrishnan, S. Balasubramanian, “Empirical Investigation of Critical Success Factor and Knowledge Management Structure for Success Implementation of Knowledge Management System – A Case Study in Process Industry”, Erişim tarihi: 7.04.2010, hosteddocs.ittoolbox.com.

gerekli bilgiye ulaşmak için olan işlemleri tanımlayan ve gerekli bilginin şirket çalışanlarıyla paylaşılmasını sağlayan bir disiplindir¹⁰³’.

Yine başka bir tanıma göre de “bilgi yönetimi, örgütün bilgi portföyünün yaratılması, korunması, geliştirilmesi, güncellenmesi ve paylaşılması faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrolü süreçlerinin tümü” olarak adlandırılmaktadır¹⁰⁴. Townley ise; bilgi yönetimini, “bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirmek veya amacına ulaşmak ve aldığı kararları en etkili biçimde uygulamak için bilgiyi kontrol altına alma faaliyeti” şeklinde ifade etmiştir¹⁰⁵.

Bilgi çağının gereği olarak; kısaca bilgi yönetimi, “bir örgütün entelektüel sermayesinin en etkin biçimde kullanılmasıdır¹⁰⁶’.

Bilginin sistematik bir şekilde yönetilmesi sürecine gelinmesi de birçok önemli gelişmeler neticesinde olmuştur. Bilgi yönetiminin adım adım kronolojik olarak gelişimi aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir¹⁰⁷.

1.6.2. Bilgi Yönetimi Süreci

Bilgi yönetimi süreci oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu nedenle örgütler tarafından anlaşılabilmesi ve örgütler için beklenen yararı sağlayabilmesi için somut olarak planlanması ve ortaya konulması gerekmektedir¹⁰⁸. Bilgi yönetimi üzerine yapılan çalışmalarda süreçler birbirinden farklı şekillerde ele alınmıştır. Örneğin Teece bu süreçleri yaratmak, aktarmak, birleştirmek ve kullanmak; Skyrme ve Amidon ve Spender yaratmak, aktarmak ve kullanmak olarak tanımlarken; Soliman ve Spooner da bilgi yönetim süreçlerinde beş aşama olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar bilginin yaratılması, elde edilmesi, organizasyonu, erişimi ve kullanımıdır. Bharadwaj ve diğerleri de bu sürecin yönetiminin; elde etme, paylaşma, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluştuğunu belirtmişlerdir. Gold ve diğerleri ise; bilgi yönetimi

¹⁰³ Nezahat Güçlü, Kseanela Sotirofski, “Bilgi Yönetimi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 2006, 351-371.

¹⁰⁴ J. Firestone, M. McElroy, “Doing Knowledge Management”, *The Learning Organization Journal*, 12(2), 2005, 189-212.

¹⁰⁵ Yavuz Demirel, Zeliha Seçkin, “Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 2008, 107-122.

¹⁰⁶ Yıldırım, 1-7.

¹⁰⁷ Ağır, Erişim tarihi: 12.03.2010, www.nuveforum.net.

¹⁰⁸ Tiwana, s. 120.

sürecinin; bilgi toplama, bilgiyi kullanılabilir bilgiye dönüştürme (bilgi içselleştirme), uygulama (bilgi paylaşma - bilgi değerlendirmesi), bilgiyi koruma olmak üzere dört aşamada ele almışlardır¹⁰⁹. Bilgi yönetimi sürecinin aşamalarını bu şekilde incelersek:

1- Bilgi Toplama Süreci: Bilgi toplama aşaması bilginin elde edilmesine yöneliktir. Bu süreç için “elde etme, arama, üretme, yaratma” gibi farklı ifadeler de kullanılmaktadır. Bütün bu ifadelerin sahip olduğu ortak öge bilginin toplanmasıdır. Bilgi toplama sürecinin içinde yenilik kavramı da bulunmaktadır. Yenilik, var olan bilginin kullanılarak yeni bilginin elde edilmesidir. Yeni bilginin elde edilmesi ve anlaşılmasında, üst derece deneyim ve ortak çaba gerekmektedir¹¹⁰. Bilgi örgütsel düzeyde iç faaliyetlerden veya şirket yapısıyla iletişimi olan dış kaynaklardan elde edilir. Şirketler bu iç ve dış çevreleri ile ilişkileri sırasında ihtiyaç duyduklarında gerekli enformasyonu alarak bilgiye dönüştürürler ve bu bilgiyi kendi tecrübeleri, değerleri ve kuralları ile birleştirerek harekete geçerler¹¹¹. Bilginin oluşturulması kişisel deneyimlerin paylaşılmasını ve iş birliğini gerektirmektedir. Teknolojinin paylaşılması, personel hareketleri ve örgütle iş ortakları arasındaki bağlantılar bilginin elde edilmesine yardımcı olabilmektedir¹¹².

2- Bilgiyi Kullanılabilir Bilgiye Dönüştürme Süreci: Bu aşama, mevcut bilginin yararlı hale getirilmesine yönelmiştir. Bilgiye dönüştürmeden kastedilen, bir işletmenin bilgiyi organize etme, bütünleştirme, birleştirme, yapılandırma, koordine etme veya dağıtma yeteneğidir. Bir örgüt, bilgisinin örgütlenmesi ve yapılandırılması için bir ana yapı geliştirmelidir. Özel bir konuya ilişkin bilgi, örgüt içinde farklı sistemlerde veya örgütün farklı bölümlerinde yer alabilir. Bu bilginin birleştirilmesi ya da bütünleştirilmesi istihdam fazlalığını azaltabilir ve aşırı hacmi elimine ederek verimliliğin artmasına imkan sağlayabilir. Bilginin dönüşmesi örgüte, modası geçen bilgiyi güncelleme fırsatı verebilir¹¹³.

¹⁰⁹ Nigar Demircan Çakar, Sibel Yıldız, “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 2010, 71- 93.

¹¹⁰ Çakar, Yıldız, 71- 93.

¹¹¹ İsa İpçioğlu, Zafer Erdoğan, “İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İİBF, Eskişehir 2004, 633- 643.

¹¹² Ufuk Durna, Hasan Bülbül, “Bilgi Yönetiminin Yenilik Performansına Etkisi: Amprik Bir Çalışma”, 5. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 2006, 878- 892.

¹¹³ Durna, Bülbül, 878- 892.

3- Bilgiyi Örgütsel Uygulamalarda Kullanma Süreci: Bu aşama sürecin önemli ögesidir. Bilginin uygulanması; yeni ürün geliştirme prosesleri, teknoloji transferi, pazarlama ve yönetim faaliyetleri boyunca meydana gelen problemleri çözmek amacıyla bilginin kullanılmasını ifade etmektedir¹¹⁴. Bilgi yönetiminin temel amaçlarından biri bilginin bireyler, ekipler ve departmanlar arasında etkili biçimde paylaşılması suretiyle organizasyonun mevcut bilgi potansiyelinden maksimum düzeyde istifade etmeyi sağlamaktır. Bilginin yönetilmesi ancak üretilen, tasnif edilen ve paylaşılan bilgi organizasyona değer katacak biçimde kullanıldığında anlamlı bir faaliyete dönüşür¹¹⁵.

4- Bilgiyi Koruma Süreci: Bir işletme açısından rekabet avantajını oluşturmak ve sürdürebilmek için bilginin korunması çok önemlidir. Bir işletmenin bilgisinin; patentler, ticari markalar, telif hakları gibi önlemlerle koruyabileceği zannedilir. Bununla birlikte hiçbir bilgi mülkiyet hakları ve yasalarıyla korunamaz. Çünkü bilgi doğası nedeniyle zordur, kendi haline ve güçsüz bırakılamaz. Teşvikler içeren işbirliği, işgören davranış kuralları, iş tasarımları vb. uygulamalarla değeri korumak için adımlar atılabilir. Ayrıca örgüt, yaşamsal bilgiye ulaşmayı engelleyen ve bunları izleyen teknolojiler geliştirebilir. Çünkü rekabet avantajının kaynağı olan bir değer için eşsiz ve taklit edilemez olmak gerekmektedir¹¹⁶.

1.6.3. Bilgi Yönetiminin Amaç ve Unsurları

Bilgi yönetiminin amacı; karar vermeyi, üretimi, kaynak aktarımını, rekabeti, sürekliliği, gelişimi isabetlendirmek ve hızlandırmak için kurum içindeki örtülü bilgiyi açığa çıkararak, açık bilginin ise dolaşımını sağlayarak bilgiyi kurumun verimine katkı sağlayacak doğru kişilere en uygun biçimde ulaştırmaktır¹¹⁷. Kim, bilgi yönetiminin en önemli amacını şu şekilde belirtmiştir: “Örgüte katma değer sağlamakla birlikte, örgütün öğrenmesini ve değişen çevresine uyum sağlamasını gerçekleştirmek için, bilgiyi kullanma yeteneğini geliştirmek ve örgütsel etkinliklerde bilgi kaynaklarından en

¹¹⁴ Akgün, Keskin, 175- 188.

¹¹⁵ Halil Zaim, “Türkiye’de Bilgi Yönetimi Uygulamaları”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 50, 2005, 762- 782.

¹¹⁶ Ufuk Durna, Kadir Ardıç, Hatice Uzun, “Yöneticilerin Bilgi Yönetimi İle İlgili Algı ve Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1, 2007, 175-198.

¹¹⁷ Bengü Çapar, “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?”, 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F., İzmit 2003, 421- 432.

üst düzeyde yararlanmaktır. Bu nedenle bilgi yönetimi, insanların sahip olduğu örtük bilgiyi açığa çıkartmakla birlikte insanların onlarla neler geliştirdiği, gözlemlediği ve deneyimlerinden neler öğrendiğini ortaya çıkarma amacını da taşımaktadır¹¹⁸.

Bilgi yönetiminin temel amaçları farklı bir kaynakta da şu şekilde sıralanmıştır¹¹⁹:

- Öğrenme eğrisini hızlandırmak,
- Daha hızlı bir iyileştirmeyi gerçekleştirmek,
- Doğru bilginin doğru insanlara doğru zamanda ulaşmasını sağlamak,
- Bilgi transferinin hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamak,
- Örgüt içerisinde yeni bilginin üretilmesini sağlamak,
- Dış kaynaklardaki değerli bilgiyi örgüte kazandırmak,
- Makro düzeyde toplumsal kültür ve özendiricileri ile bilginin büyümesini kolaylaştırmak,
- Örgütün sahip olduğu entelektüel sermayenin en iyi şekilde değerlendirilmesini ve bilgi varlıklarının en etkili şekilde kullanılmasını sağlamaktır.

Kısacası; bilgi yönetiminin temel işlevi, işletmede çeşitli düzeylerde üretilen, yayılan ve paylaşılan bilginin örgüt için bir “varlık” olarak oluşturulmasına olanak sağlayacak her türlü çalışmanın yapılmasını incelemek ve araştırmaktır¹²⁰.

Bilgi yönetiminin unsurları da şu başlıklar altında ele alınabilir¹²¹:

1. Bilgi Yönetimi Birimi ve Sorumlusu: Gelişen modeller arasında, kurum içindeki herkes bilgi yönetiminden sorumlu olarak gösterilmektedir. Organizasyon içindeki herkes, bilgi yönetiminin aktif birer katılımcılarıdır. Ancak bilgi yönetiminin tasarımı ve uygulanmasına kadar belli bir düzenin sağlanabilmesi için bir yönetim birimine ve yöneticiye gereksinim vardır.

2. Teknoloji: Bilgisayar ve internet, geleneksel ortamlara göre bilginin daha geniş alana yayılmasını mümkün kılmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisi alanında

¹¹⁸ Malik Yılmaz, “Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49(1), 2009, 95-118.

¹¹⁹ Esin Barutçu, “İşletmelerde Bilgi Yönetimi”, *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Adnan Özyılmaz, Ferit Ölçer (Ed.), Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008, 277- 297.

¹²⁰ Gümüştekin, 201- 212.

¹²¹ Hüseyin Odabaş, “Kurumsal Bilgi Yönetimi”, *Aylık Strateji ve Analiz e- Dergisi*, Sayı: 10, 2003, 1-9.

gerçekleşen hızlı gelişme, kurum içi ve kurum dışı iletişimi ve üretime yönelik bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, karar verme sürecinde, zaman ve alan kullanımında sağladığı avantajlarla, kurumsal etkinliği artırmaktadır.

3. Organizasyonun Bakış Açısı: Organizasyonun bilgi yönetimine bakış açısı, organizasyonu oluşturan bireylerin bilgiye verdikleri değeri göstermekte ve bu anlamda kültürel bir konu olarak değerlendirilmektedir. Organizasyonel kültür, bir anlamda çalışanların organizasyonla ilgili duygu ve düşüncelerini yansıtır ve kendi kurumlarını nasıl algıladıklarını açıklar. Ayrıca çalışanları bilgi yönetimi konusunda bilgilendirilmesi ve buna inandırılması, söz konusu uygulamada öncelikli olarak ele alınması gereken konulardır.

4. İşbirliği ve Standartlar: Organizasyonun içi ve dışıyla yapılacak olan işbirliği, bilgi yönetimi sürecinin ilk aşamalarından başlayarak yeni ve yararlı bilgilerin derlenmesi, üretilmesi, paylaşılması, yeni bilgi içeren ürün ya da hizmetlere dönüştürülmesi ile şirketin yeni pozisyonlar almasını ve kullanıcının gerçek ihtiyaçlarının ne olduğunun algılanmasını sağlayacaktır. Bilgi yönetimi uygulaması içinde ele alınan unsurların, ulusal ve uluslararası standartlarla uyumlu olup olmadığı da gözlemlenmelidir.

1.6.4. Bilgi Yönetiminin Örgütler İçin Önemi

Örgütler temel olarak bilgi işlemeye yönelik yapılardır¹²². Üretim unsurları, bilgi ve teknolojinin bileşiminden oluşan bir yapı içerisinde işlenerek, ürüne dönüştürülmektedirler. Sadece bilgi yeterli faktör değildir. Maddi bir yapı olmaksızın üretim gerçekleştirilemez. Günümüzde üretimde yaşanan değişim, bilginin maddi unsurlara nazaran öneminin artmasındandır¹²³. Bu nedenle bilgi yönetiminin olmadığı bir örgütün değişime uyum sağlaması ve varlığını sürdürmesi zordur.

Örgüte ait örtülü, açık, dışsal ve içsel bilgi ile bu bilgilere ilişkin işlemler, bilgi yönetiminin örgütler için önemini oluşturmaktadır. Bilginin örgütsel değerini kalıcı kılmak için bilgi yönetimi, bilgiyi örgütlerde üretken kılmak durumundadır. Örgüt içi sosyalizasyon sürecinin sürekli desteklenmesi, örgüt içi iletişim kanallarının devamlı

¹²² Nonaka, s. 31.

¹²³ Fatih Yakut, "Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar", 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F., Derbent/İzmit 2003, 521- 528.

açık tutulması, örgütün performansı için yeni bilgilerin örgüt içerisine girmesine olanak tanınması gibi faaliyetler ve örgütün bilgiyi üretken kılmasına yönelik olarak yapılan bilgi yönetimi çalışmaları bu bağlamda değerlendirilebilir¹²⁴.

Bilgi yönetimi, örgütlerin değer oluşturmalarının, belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşabilmelerinin en etkili aracıdır. Bu anlamda bilgi yönetiminin örgüte olan katkıları şunlardır¹²⁵:

- Farklı fikirlerin üretilmesini, yeniliği, zihinsel emeği desteklemeyi ve bundan yararlanmayı sağlar.
- İhtiyaç duyulan yer ve zamanda, gerekli kişilerin kullanmasına ve ulaşabilmesine yönelik fikir ve tecrübelerin ortaya atılmasını sağlar.
- Örgütün uzmanlaştığı noktadaki bilgilerinin kayıt altına alınmasını ve saklanmasını sağlar.
- Öğrenen örgüt olmayı, bilgi paylaşımını ve örgütsel gelişmeyi sağlar.
- Bilgiye erişimin ve paylaşımın söz konusu olmasından dolayı karar mekanizmasının daha sağlıklı çalışabilmesini sağlar.
- Entelektüel sermayenin gelişmesini, desteklenmesini, etkinliklerinin artırılmasını sağlar.
- Karar mekanizmasının daha etkin çalışması nedeniyle muhtemel hataların azaltılmasını sağlar.

1.7. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ

Bilginin toplanmasında, işlenmesinde, depolanmasında, bir yerden bir yere iletilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında yararlanan, iletişim ve bilgisayar teknolojilerini de kapsayan bütün teknolojiler "bilgi teknolojisi" olarak adlandırılmaktadır¹²⁶. Bilgi teknolojileri bir örgütün taşıdığı misyonu gerçekleştirmek

¹²⁴ Özer, 100- 101.

¹²⁵ Orhan Adıgüzel, Seher Derya, "Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Kurumlarındaki Bilgi Yönetimi Uygulamalarını Algılama Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma", *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:22, 2010, 191- 206.

¹²⁶ Yaşar Tonta, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi", *Türk Kütüphaneciliği*, 13(4), 1999, 363- 375.

için ihtiyaç duyduğu bilgiyi yönetecek kaynaklarla ilgili bir kavramdır¹²⁷. Bilgi teknolojileri; sesli, görüntülü, metne dayalı ve/ veya sayısal bilgilerin bilgisayar ve diğer mikro- elektronik tabanlı telekomünikasyon araçlarıyla elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve dağıtılmasını sağlar¹²⁸. Bilgi teknolojileri, bir işletme için çok önemli rol oynayan internet tabanlı bilgi sistemleridir. Bir işletmede, yönetsel kararlarda ve çalışma ortamında birliği sağlayarak değişen pazar koşullarında da işletmenin verimliliğini ve etkinliğini arttırmasında yardımcı olmaktadır¹²⁹. Başka bir ifadeye göre; bilgi teknolojileri erişim, depolama, veri işleme, taşıma ya da transfer ve teslim etmeyi içeren elektronik ortamda modern bilgi kullanımı (edinme) ortaya koyar. Bu nedenle işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamalarında kritik bir rol oynamaktadırlar¹³⁰.

Bilgi teknolojileri, gücü elde edebilme ve var olan güç pozisyonlarının etkinliğini yitirmeden sağlamlaştırılabilme yöntem ve araçlarını sağlamaktadır. Bilgi teknolojileri imkanlarının, bilginin örgüt içinde ve dışında kullanabilme olanaklarını arttırması ise merkez kaç örgüt yapılarını yaygınlaştırmaya başlamıştır. Böylece sağlanan bilgi şeffaflığı karar vermede merkez kaç gücün artmasına yardımcı olmaktadır. Örgütler etkin olabilmek için karmaşık çevrelerle ilişki kurarken bilgi teknolojilerinden yararlanmaktadırlar. Bilgi teknolojileri çevrenin esnekliğine, yenilik getiriciliğine, dış çevredeki faktörlere ve onların isteklerine hızlıca karşılık vermeyi garanti etmektedir¹³¹. Bazı araştırmacılar bilgi teknolojilerinin bilgi yönetimi için bir anahtar olduğunu vurgulamaktadırlar. Çünkü bilgi teknolojileri yönetimde istenilen bilgi kapasitesini oluşturmada ve desteklemede önemli bir rol oynarlar¹³². Bilindiği gibi, insanlarda veya herhangi bir canlıda sinir sistemi nasıl beyinle vücudun hareket eden

¹²⁷ Rıfat İraz, “Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Yapı ve Süreçler Üzerindeki Etkileri Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi, 2000, 207- 218.

¹²⁸ S. Kadri Mirze, *İşletme*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2010, s. 417.

¹²⁹ James A. O’ Brien, *Management Information Systems*, 2000, s. 6.

¹³⁰ Nuri Ömürbek, Fatma Gül Altın, “Sağlık Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma: İzmir Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 19, 2009, 211- 232.

¹³¹ Akyüz, Görmüş, Bektaş, 1-9.

¹³² Vecihe Muratoğlu, Fatma Özmen, “Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri- Yaş ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Eğitimci Görüşleri (Tunceli İl’i Örneği)”, 1- 20, *Eğitim*, Erişim tarihi: 10.04.2010, www.nuveforum.net.

organlarını birbirine bağlıyorsa, örgütlerde de bilgi teknolojileri, sinir sistemi işlevi görmektedir ve etkin işleyiş sağlamaktadır¹³³.

Bilgi yönetiminin en önemli amaçlarından biri, doğru enformasyonun, doğru zamanda ve doğru yere iletilmesidir ve bu da bilgi teknolojilerine bağlıdır. Zira örgüt içindeki bilgi alışverişinin etkin bir şekilde sağlanması, faaliyetlerin uyumlu olarak birbirini izlemesi bilgi teknolojilerinin etkin kullanımıyla mümkündür¹³⁴.

1.7.1. Bilgi Yönetim Sistem ve Teknolojileri

Günümüzde küreselleşme süreciyle beraber teknolojik, ekonomik ve sosyo-politik alanlarda alınacak kararların etki alanları büyümüştür. Yaşanan bu değişim, işletmelerin saha çalışmalarını ve işletme yönetiminde alınacak kararları da geliştirmeye başlamıştır. Dolayısıyla, işletmelerde ortaya çıkan yapısal gelişmeler yöneticilerin bilgi ihtiyacını arttırmış, işletme yönetiminde düzenli bilgi akışını sağlamaya yönelik bilgi sistemini ön plana çıkarmıştır¹³⁵.

Bilgi sistemi; “kendisinin de bir alt sistem olarak dahil olduğu, daha geniş ve başka alt sistemlere sahip olan bir sistem çerçevesinde bilgi kümelerinin toplanması, saklanması, işlenmesi, dağıtılması, karar verilmesi ve iletilmesi için gerekli olan bir bilgi kümeleri sistemi” olarak ifade edilebilir¹³⁶. Başka bir deyişle; bilgi sistemi, “işletme içindeki her türlü veri, bilgi ve üst bilgi faktörlerini bir araya getiren, stratejik düzeyden, operasyonel düzeye kadar, farklı işletme fonksiyonlarını içerecek şekilde oluşmuş, bilgiye dayalı bir sistemler bütünü”dür¹³⁷.

Bilgi sistemleri elle yapılan işlemlerin otomatik bir sisteme bağlanması olarak da ifade edilebilir. Yapılacak işlerin veya işlemlerin planlanması sonucu toplanan bilgiler, girdi olarak sisteme verildiğinde, programlar aracılığıyla işleme tabi tutulur ve gerekli hesaplamalar neticesinde kullanıma sunulmak üzere çıktılar veya raporlar hazırlanır. Sistem girdi olarak doğrudan kullanıcıdan kabul edebileceği gibi önceden başkaları

¹³³ Ögüt, 163.

¹³⁴ Saruhan, Yıldız, s. 268.

¹³⁵ Gülgün Erkan, “Bilgi Teknolojileri Kullanımının Muhasebe Bilgi Sistemi Üzerindeki Etkileri”, 5. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Cilt: 2, Kocaeli 2006, 957- 964.

¹³⁶ Uğur Yozgat, “Yönetim Bilişim Sistemleri Borsa Aracı Kurumları Uygulaması”, *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 16(1), 2000, 403- 412.

¹³⁷ H. Kemal İlter, “Bilgi Sistemleri Perspektifinden Kurumsal Kaynak Planlaması: Etkiler ve Değerler”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 11, 2007, 1-20.

tarafından oluşturulmuş bir veri tabanından da bu verilerin tamamını veya bir kısmını okuyabilir. Yapılacak olan kontrolle hatalar ortaya çıkarsa; veriler yeniden girilerek veya mantıksal hesaplamalar yeniden düzenlenerek sistemin işlevini sürdürmesi sağlanır¹³⁸.

İşletmelerin bilgi sistemleri, faaliyetlerin devam ettirilmesi ve geliştirilmesi açısından son derece önemlidir. Bilgi sistemlerinin çeşitli nedenlerden dolayı aksamaya ya da kullanılamaz hale gelmesi, işletmeler açısından çok büyük olumsuz sonuçlara neden olabilir¹³⁹. Çünkü bilginin amacı, herhangi bir durumda belirsizliği azaltmakken; bilgi sistemlerinin hedefi de en genel anlamda karar alma sürecinde gereksinim duyulan bilgileri sağlamaktır¹⁴⁰.

Bilgi sistemlerinin örgüte sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir¹⁴¹:

- Karar verme, uygulama ve karşılaştırma süreçleri için gerekli bilgileri istenilen yer ve zamanda, tam doğru ve uygun bir şekilde sağlayarak, yönetimin vereceği kararlarda isabetlilik oranını arttırabilir.
- Yönetim planlarının hazırlanmasında ortak bilgi ve yöntemlerin kullanılmasını sağlayarak, farklı bilgi ve yöntem kullanımının oluşturduğu boşlukları ortadan kaldırabilir.
- Örgüt içerisindeki tüm alt birimlerin bilgi ihtiyaçlarının tespit edilerek, alt birimlerin ihtiyaç duyduğu bilgi sağlanabilir.
- Örgütlerdeki veri işleme fonksiyonunun doğru, hızlı ve en az maliyetle yapılmasını sağlayabilir.

Bilgi sistemlerinin başlıcaları yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri, üst yönetim destek sistemleri ve grup karar destek sistemleri olarak sıralanabilir.

Yönetim bilgi sistemleri; bu bilgi sistemlerine ilişkin en iyi bilinen tanımlamayı

¹³⁸ Vahap Tecim, "Bilgi Teknolojilerinde Yeni Bir Gelişme: Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Bilgi Sistemleri Arasındaki Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi", *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1999, 1- 12.

¹³⁹ Ahmet Doğan, Ahmet Tanç, Şükran Güngör Tanç, "Felaketten Kurtarma Planı ve Muhasebe Bilgi Sistemi: Kayseri'deki Büyük Ölçekli Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma", 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., Eskişehir 2004, 295- 305.

¹⁴⁰ Ögüt, 128.

¹⁴¹ Melih Topaloğlu, Hakan Koç, *Büro Yönetimi, Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2005, s. 154.

yapan Anthony, yönetim bilgi sistemlerini; yönetim fonksiyonlarından planlama ve kontrolle ilişkilendirerek açıklamaya çalışmıştır. Buna göre YBS, uzun dönemde tüm örgütü yönlendiren politikalar, genel hedefler ve amaçların belirlenmesiyle oluşturulan, üst yönetimin stratejik planları için özet raporlar hazırlarken, orta kademe yöneticilerin taktik planlama ve yönetsel kontrol faaliyetleri için ihtiyaç duydukları kararları alabilmeleri açısından bilgi temin eder ve bu doğrultuda daha sık ve ayrıntılı raporların hazırlanmasını sağlar. Alt düzey yöneticilerin operasyonel planlama ve kontrol fonksiyonları için de güncel detay bilgilerin temin edilmesine imkan verir¹⁴².

YBS, bir işletme için yönetiminde kullanılacak tüm bilgilerin elde edilip işlenmesini ve gerekli olan yer ve zamanda kullanılmasını sağlayan bir sistemdir. Bu sistem yöneticilerin doğru kararı zamanında verebilmelerine yardımcı olabileceği gibi, kararı zamanında ve doğru uygulamayı da gerçekleştirecektir. Sonuçta planlamadan kontrole, üretimden araştırma geliştirmeye tüm işletme fonksiyonlarına işlerlik kazandırmaktadır¹⁴³. YBS'leri oluşturan unsurlar; donanım, yazılım, veri tabanı, yönetmelikler ve personeldir. Bilgisayarlar, YBS'de yönetime yardımcı araçlardır¹⁴⁴.

YBS'nin faydalarını Sağsan ve Öztürk şu şekilde sıralamışlardır¹⁴⁵:

- 1- İşletmedeki operasyonel verimliliğin, rutin işlerin daha hızlı ve ucuz yapılması sonucu arttırılmasına yardımcı olurlar. Kırtasiyecilik masraflarının da azalmasını sağlarlar.
- 2- Müşterilere daha nitelikli hizmet sunabilme imkanı verirler. Özellikle bankacılık, turizm ve hizmet sektöründe YBS sayesinde işlem süreleri çok kısılır ve müşterilere bilgisayarlı sistemler yardımı ile daha iyi hizmetler sunulur.
- 3- Bilgiye dayalı yenilikçi ürünleri ortaya çıkarma veya geliştirmede yardımcı olurlar.
- 4- Rekabet üstünlüğü kazanılmasına katkıda bulunurlar.
- 5- Pazardaki yeni fırsatları fark etmeye ve yakalamaya olanak verirler.

¹⁴²Nurhan Şakar, Yönetim Destek Sistemlerinin Uzaktan Öğretim Organizasyonlarındaki Yeri, *Afyon Kocatepe Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(1), 2001, 79- 95.

¹⁴³Nurullah Genç, Fatih Karcıoğlu, "Aile İşletmelerinde Bilginin Sistemleştirilme Düzeyi, ETSO'ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama", 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F., Derbent/ İzmit 2003, 475- 486.

¹⁴⁴ Paksoy, 56- 64.

¹⁴⁵ Mustafa Sağsan, Sinan Öztürk, "Adı Yok İşlevi Çok Bir Hizmet Anlayışı: Yönetim Bilgi Sistemi", *Stratejik Analiz Dergisi*, 3(26), 2002, 94- 100.

6- Örgüt içerisindeki iletişim niteliğini ve düzeyini arttırarak çalışanlarla üst yönetim arasındaki koordinasyonun güçlenmesine yardımcı olurlar.

7- İşletmelerde kurumsallaşmanın sağlanmasında önemli destek sağlarlar.

Karar destek sistemleri; yönetim bilgi sistemlerinin zaman içinde gelişen bir uzantısıdır. Amacı bilgisayar destekli bazı yardımcı araçlar sağlamaktır¹⁴⁶. Bu sistemler işletme yöneticilerinin yarı yapılandırılmış veya yapılandırılmamış kararlarına destek olmak maksadıyla kullanılan bilgisayar sistemleridir¹⁴⁷. Belirsizliğin arttığı günümüzde, Karar destek sistemleri yalnızca olanı raporlamak yerine, yöneticilere karar almada yardımcı olabilecek alternatif sonuçları verebilen ve kesin kuralları olmayan, yani yapısal olmayan veya kısmen belli olan problemlere çözüm üretebilen sistemlerdir. YBS, statik analizler için kullanılabilir örgütsel verinin akışına yardımcı olurken; KDS karar verme süreci içerisinde yararlanılması amacıyla işlenebilecek verinin elde edilebilmesine olanak tanıyan araçlar sağlamaktadır. KDS yapısal ve yapısal olmayan durumlarda kullanılmaktadır ve insan yargısına ve uzmanlığa ihtiyaç duyulan anlarda kritik rol oynamaktadır¹⁴⁸.

Üst yönetim destek sistemi; örgütlerde üst yönetimin kullanımı için tasarlanmış, örgütün yönetimi için gerekli bütün iç ve dış bilgiyi özet olarak yöneticiye sunan bir bakıma raporlama ve analiz yazılımıdır. Bu bilgi sisteminin iki temel özelliği vardır. Birincisi, bilgisayar konusunda fazla bilgisi olmayan ve kısıtlı vakti olan üst yöneticilerin kullanımına için tasarlanması kolay, eğitim gerektirmeyen sistemler olmasıdır. İkincisi de; kullanıcının değişen ve yeni isteklerine cevap verebilecek değişikliklere açık ve dinamik bir özelliğe sahip olmasıdır¹⁴⁹. Bu sistemler, kritik kararların alınmasında yöneticilere örgüt içi ve dışı bilgileri özet halinde sunarak, önemli bir görev üstlenmiştir¹⁵⁰.

Grup karar destek sistemi; KDS'lerin ilk şekli bireysel karar vermeye yöneliktir. Fakat normalde kararlar bir kişinin aksine fikir birliğine varılan bir grup tarafından verilmektedir. Bu nedenle 1980'lerin sonlarında grup halinde karar vermenin

¹⁴⁶ M. Levent Demircan, C. Arda Moltay, *Bilgiyi Yönetmek*, Beta Yayıncılık, İstanbul 1997, s. 108.

¹⁴⁷ Barış Erdem, Göksel Kemal Girgin, "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması", *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim*, Cilt: 2, İstanbul 2008, 893- 912.

¹⁴⁸ Güleş, Bülbül, s. 230.

¹⁴⁹ Topaloğlu, Koç, 156- 157.

¹⁵⁰ Tekin, Güleş, Ögüt, s. 192.

etkinliğini arttırmak maksadıyla grup karar destek sistemlerine yönelik büyük araştırma, geliştirme faaliyetleri başlatılmıştır¹⁵¹. Grup karar destek sistemleri, grup olarak karar vermeye yardımcı olan ve gruptaki üyeler arasında bilgi akışını geliştiren bilgisayara dayalı bilgi sistemidir¹⁵².

1.7.2. Örtülü Bilgi Yönetimi Mekanizmaları

Örtülü bilgi yönetimi mekanizmaları diyalog, öğretici hikayeler ve mesleki topluluklar şeklinde sıralanabilir¹⁵³.

Bireylerin yüz yüze görüştüğü diyalog esnasında, deneyimler, zihinsel modeller ve yetenekler paylaşılmış olur. Bireylerin problemin çözümü için birlikte hareket ettikleri kolektif bir zeka oluşturulur¹⁵⁴.

Örtülü bilgi mekanizmalarından bir diğeri olan öğretici hikayeler (learning histories and story telling) aracılığıyla kişiler toplumsal yaşamda belirli görüşleri pekiştirmek veya durumları açıklamak için hikayelerden örnekler vererek yararlanmış olurlar¹⁵⁵. Öğretici hikayelerle önemli kararların nasıl verildiği ve problemlerin nasıl çözümlendiği diğer kişilere aktarılarak bilgi transferi gerçekleştirilmiş olur¹⁵⁶. Diğer bir örtülü bilgi mekanizması olan mesleki topluluklar (communities of practice), çalışanların kendi istekleriyle bir araya gelip; tecrübelerini paylaştıkları, karşılıklı etkileşimde bulundukları bir mekanizmadır¹⁵⁷.

1.7.3. Açık Bilgi Yönetimi Mekanizmaları

Açık bilgi yönetimi mekanizmaları; veri deposu, veri madenciliği, intranet ve extranet şeklinde sıralanabilir¹⁵⁸.

¹⁵¹ Tekin, Güleş, Öğüt, s. 191.

¹⁵² *Karar Destek Sistemleri ve Uzman Sistemler*, (t.y.), Erişim tarihi: 06.05.2010, www.muhasabedergisi.com.

¹⁵³ İşcan, Naktiyok, s. 97.

¹⁵⁴ S. J. van Zolingen, J.N. Streumer, M. Stoker, *Changing Organizations: Knowledge Management and Human Resource Management, Work Related Learning*, Springer, Jan N. Streumer (Ed.), The Netherlands 2006, 221- 222.

¹⁵⁵ İşcan, Naktiyok, s. 98.

¹⁵⁶ Zolingen, Streumer, Stoker, s. 222.

¹⁵⁷ Chun Wei Choo, Brian Detlor, Don Turnbull, *Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on The World Wide Web*, Kluwer Academic Publishers, Netherlands 2000, s. 57.

¹⁵⁸ İşcan, Naktiyok, s. 95.

1.7.3.1. Veri Deposu/ Veri Ambarı (Datawarehousing)

Veri deposu, veri madenciliği ile eşanlı olarak anılan ve veri madenciliği sürecinin gerçekleştirildiği veriyi sağlayan özel bir veri tabanıdır¹⁵⁹. Genellikle tek bir yerde bulunan ve bir şema altında saklı kalan, birçok kaynaktan toplanmış olan bilgi havuzudur. Veri depoları, veri temizleme, veri bütünleşmesi, veri dönüşümü, veri yüklemesi ve veri yenilenmesi süreçlerinden geçmektedirler¹⁶⁰.

Veri deposu, veritabanlarını bir araya getiren, büyük bir birleştirici vazifesini görmektedir. Özellikle bir defada birden fazla veritabanına bakmada, içeriklerini birleştirmede, hepsine aynı anda sorgu yürütülmesinde ve karar alırken veri kalabalığını azaltmada yardımcı olur¹⁶¹. Bir anlamda veri ambarı, “konuya dayalı, bütünleşik, zamana göre değişen, kalıcı ve yönetimin karar sürecini destekleyen veriler topluluğudur¹⁶²”.

Veri depoları, yönetim bilişim sistemlerine, karar destek sistemlerine, veri madenciliği uygulamalarına veri kaynağı oluşturmaktadır¹⁶³. Veri depolarının amacı, yöneticilerin geniş bir veri arşivi içerisinde analiz yapıp, rapor hazırlamalarına olanak sağlayarak karar verebilmelerine yardımcı olmaktır. Veri deposu uzmanları, veriyle yapılacak işletme analizi türleri konusunda iyi bilgi sahibi olmalıdırlar. Hatta bu kişiler veri deposu tablolarını, sonraki dönemlerde meydana gelebilecek değişimlere uyum sağlayabilecek şekilde yeteri kadar esneklikte hazırlamak zorundadırlar¹⁶⁴.

Veri deposu konusu üzerine birçok araştırma yapan Bill Inmon, veri deposunu dört adımla karakterize etmiştir¹⁶⁵:

¹⁵⁹ Ali Serhan Koyuncugil, Nermin Özgülbaş, “Veri Madenciliği: Tıp ve Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı ve Uygulamaları”, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 2009, 21- 32.

¹⁶⁰ Jiawei Han, Micheline Kamber, *Data Mining, Concepts and Techniques*, Second Edition, Elsevier Inc., San Fransisco 2006, s. 12.

¹⁶¹ Tiwana, s. 253.

¹⁶² *Kamuda Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı ve Bir Model Önerisi*, Türkiye Bilişim Derneği Kamu Bilgi İşlem Merkezleri Yöneticileri Birliği Kamu Bilişim Platformu XII, Nihai Rapor, 2010, Erişim tarihi: 06. 12. 2010, <http://www.tbd.org.tr>.

¹⁶³ Şule Özmen, *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu, e- Ticaret*, (2. Baskı), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2006, s. 156.

¹⁶⁴ Effy Oz, *Management Information Systems*, Cengage Learning, the United States of America, 2008, s. 248.

¹⁶⁵ Volkan Arslan, Güray Yılmaz, “Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı İçin Uygun Bir Model Geliştirilmesi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4(4), 2010, 75- 82.

1- Veri depoları nesne merkezlidir. Veri depoları verilerin analiz edilmesi amacıyla kurulmaktadır. Örneğin, bir şirketin satış verileriyle ilgili bilgilere ulaşmak isteniyorsa; şirketin satışlarına odaklanan bir veri ambarı kurulabilir. Böylelikle bir önceki yıl şirketin satışa sunduğu ürünlerden herhangi birini en çok hangi müşterinin satın aldığına cevap verilebilir.

2- Veri depoları entegre bir sistemdir. Veri depoları farklı kaynaklarda bulunan verileri ortak bir yerde toplayıp tutarlı hale getirmek durumundadır.

3- Veri depoları değişken değildirler. Burada kastedilen veri deposuna bir defa giren verinin, veri deposu içinde iken; bir daha değişmemesidir. Bu da mantıklı bir durumdur. Çünkü, veri deposunu kullananlar verilerin analiziyle ilgilenirler. Veri deposu içinde bulunan verilerin sürekli değişmesi istenen bir durum değildir.

4- Veri depoları zamanla büyür. Zamanla veri deposuna giren veri miktarı artacağından veri depoları da büyürler. Bu da analistlerin daha fazla veri kullanmalarına imkan tanımaktadır.

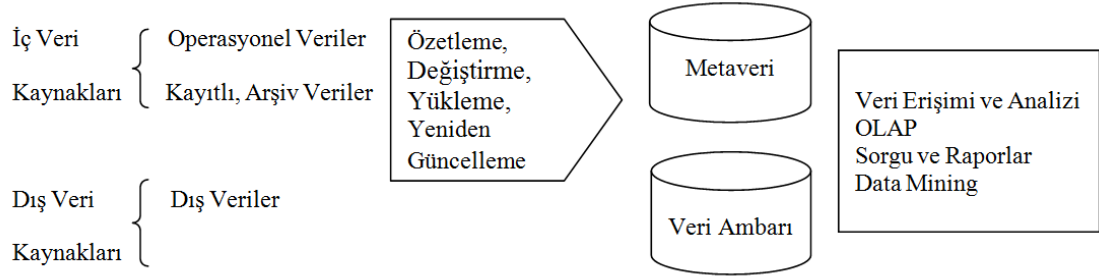
Veri deposunun bileşenleri ve fonksiyonları ise şu şekilde belirtilebilir¹⁶⁶:

- Değişik platformlardaki işletimsel uygulamalara ait verilere erişim ve gerekli verilerin bu platformlardan alınması,
- Alınan verilerin temizlenmesi, tutarlı duruma getirilmesi, özetlenmesi, birleştirme ve birbirleriyle entegrasyonunun sağlanması,
- Dönüştürülen verilerin veri ambarı veya datamart ortamına dağıtımı,
- Gönderilen verilerin bir veri tabanında toplanması,
- Depolanan bilgiyle metaveride bulunan ilgili bilgilerin veri kataloğunda saklanması ve son kullanıcılara sunulması,
- Veri ambarı veya datamartlarda bulunan bilgileri, uç kullanıcıların karar destek amaçlı kullanmalarının sağlanması.

¹⁶⁶ Ayhan Döşlü, *Veri Madenciliğinde Market Sepet Analizi ve Birlikte Kullanılan Kuralların Belirlenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2008, 7-8.

* Datamartlar, veri deposunun alt kümesidir. Bir işletmenin belirli kullanıcıları için ayrılmıştır ve onlara ait verileri içermektedir.

Aşağıdaki şekilde veri ambarı bileşenleri gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 1.1. Veri Ambarı Bileşenleri

Kaynak: Ayhan Döşlü, 2008; 8.

Metaveri, veri deposunun en önemli bileşenlerinden biridir. Veri deposunda verilerin tanımlandığı kısımdır. Metaveri “veri hakkında veri” anlamındadır. Metaveri her veri elementinin anlamını, hangi elementlerin hangileriyle nasıl ilişkili olduğunu ve kaynak verisi ile erişilecek veri gibi bilgileri içermektedir¹⁶⁷.

Veri ambarında veri oluşturulduktan sonra bu verinin elle veya gözle analizi yapılabilir. Bunun içinde OLAP (Online Analytical Processing) programları kullanılmaktadır. Bu programlar veriye, her boyutu veride bir alana karşılık gelen çok boyutlu bir küp olarak bakmayı ve incelemeyi sağlamaktadır. Böylece boyut bazında gruplama, boyutlar arasındaki korelasyonları inceleme ve sonuçları grafik veya rapor olarak sunma olanağını sağlar¹⁶⁸.

Veri ambarında, müşterilerin işlem bazında verileri ambarlanarak basit raporlamadan kompleks analizlere kadar tüm sorgulamaların yapılabilmesine imkan verilmiş olur ve “Ne oldu?”, “Neden oldu?”, “Ne olacak?”, “Böyle olsaydı ne olurdu?”, türde bütün analiz ihtiyacını karşılayacak şekilde oluşturulurlar¹⁶⁹. Veri depoları, planlama ve karar verme sürecine kattıkları değer nedeniyle rekabet üstünlüğü sağlayacak bir araç durumuna gelmiştir. Bu süreçte de veri depoları karar vericilerin

¹⁶⁷ Ümit Burak Usgurlu, “Veritabanı, Veri Madenciliği, Veri Ambarı, Veri Pazarı”, Başkent Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri, Erişim tarihi: 21.06.2010, mail.baskent.edu.tr/~20394676/0302/bil483/HW2.pdf.

¹⁶⁸ Ethem Alpaydın, “Zeki Veri Madenciliği: Ham Veriden Altın Bilgiye Ulaşma Yöntemleri”, *Bilişim 2000 Eğitim Semineri*, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul, s. 3.

¹⁶⁹ Hasan Taşpınar, *CEO& CIO, Şirket Kaynaklarının IT Yapılanmasıyla Makro Ekonomik (Tam) ve Mikro Ekonomik(Etkin) Kullanım ve Yönetimi*, Seçkin Yayınevi, Ankara 2006, s. 58.

isabetli kararlar almalarına yardımcı olurlar. Doğru zamanda, doğru kişiye, doğru bilgiler ulaştığında bu kişilerin de isabetli kararlar alabilmeleri desteklenmiş olur¹⁷⁰. Bu nedenle veri ambarları, sağlık sektöründen coğrafi bilişim sistemlerine, işletmelerin pazarlama bölümünden üretime, geleceğe yönelik tahminler yapmada, sonuçlar çıkarmada ve işletmelerin yönetim stratejilerini belirlemede kullanılmakta olan bir sistemdir. Pahalı bir yatırım maliyeti olmasına rağmen, neticede getirisinin fazla olması nedeniyle bu maliyeti aşmaktadır¹⁷¹.

1.7.3.2. Veri Madenciliği

Veri madenciliği, kavramsal olarak 1960'lı yıllarda, bilgisayarların veri analiz problemlerini çözmek için kullanılmaya başlamasıyla ortaya çıkmıştır. O dönemlerde, bilgisayar yardımıyla, yeterince uzun bir tarama yapıldığında, istenilen verilere ulaşmanın mümkün olabileceği gerçeği kabullenilmiştir. Bu işlem önceleri veri madenciliği yerine veri taraması (data dredging), veri yakalanması (data fishing) gibi isimlerle adlandırılmıştır¹⁷².

Veri madenciliği terimini anlamak için kelime anlamına bakıldığında; madencilik, seçip çıkarmak anlamındadır. Kıymetli kaynakların çıkarılması operasyonudur. Veri kelimesiyle birleştğinde; veri yığınları içinde önceden bilinmeyen ek bilgilerin bulunabilmesine yönelik derin bir araştırma olduğunu düşündürmektedir. İlk olarak da Usama Fayyad tarafından Birinci Uluslararası Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği Konferansı'nda ortaya konmuştur¹⁷³.

Artık günümüzde sadece bilgiye ulaşmak değil, gerektiğinde bilgi üretmek de önemli bir konu haline almıştır. Çığ gibi büyüyen sayısal veri ortamları arasından yararlı ve de gerekli olan bilgiye ulaşmayı sağlamak gerçek bir çaba haline gelmiştir. Veri madenciliği bu safhada göze çarpan bir olgudur¹⁷⁴. Bu bağlamda veri madenciliği, pek çok analiz aracı kullanımıyla veri içerisinde örüntü ve ilişkileri keşfederek, bunları geçerli tahminler yapmak için kullanan bir süreçtir¹⁷⁵. Bir anlamda birikmiş olan çok

¹⁷⁰ Özmen, 2006, s. 159.

¹⁷¹ Usgurlu, Erişim tarihi: 21.06.2010, mail.baskent.edu.tr/~20394676/0302/bil483/HW2.pdf.

¹⁷² Sertaç Ögüt, Veri Madenciliği Kavramı ve Gelişim Süreci, 1- 12, www.sertacogut.com/.../sertac_ogut_-_veri_madenciligi_kavrami_ve_gelisim_sureci.pdf.

¹⁷³ Hadi Gökçen, *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Plame Yayıncılık, Ankara 2007, s. 55.

¹⁷⁴ Ögüt, s.1-12.

¹⁷⁵ Koyuncu, Özgülbaş, 21- 32.

sayıdaki veri içinden, geleceğe ilişkin tahmin yapılmasını sağlayacak bağıntı ve kuralların bilgisayar programları kullanılarak aranmasıdır¹⁷⁶.

Farklı bir kaynakta da veri madenciliği, “önceden bilinmeyen, gizli, anlamlı ve yararlı örüntülerin büyük ölçekli veri tabanlarından otomatik biçimde elde edilmesini sağlayan veri tabanlarındaki özbilgi keşif ve analiz sürecidir” şeklinde tanımlanmıştır¹⁷⁷.

Veri madenciliği, çoğu kişi tarafından özbilgi keşfi (knowledge discovery) ile aynı anlamlarda kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar da bunun aksine bu süreci özbilgi keşif sürecinin basit ve temel bir adımı olarak ele almaktadırlar. Özbilgi keşif süreci ise şu basamakları içermektedir¹⁷⁸:

- 1- Verilerin temizlenmesi (gürültü ve tutarsız verilerin temizlenmesi),
- 2- Verilerin birleştirilmesi (çok sayıdaki veri kaynağının birleştirilmesi),
- 3- Verilerin seçilmesi (analize uygun verilerin veri tabanından seçilmesi),
- 4- Verilerin dönüşümü (verilerin özetleme ve birleştirme süreçleri için uygun formlara dönüştürülmesi),
- 5- Veri madenciliği (sırasıyla veri örüntülerinin ortaya çıkarılması için uygulanan akıllı yöntemleri içeren esas adım),
- 6- Örüntülerin değerlendirilmesi (özbilgiyi temsil eden ilginç örüntülerin teşhis edilmesi)
- 7- Özbilginin sunumu (kullanıcı tarafından ortaya çıkarılan özbilginin gösterimi için),
- 8- Görselleştirme ve özbilgi sunum tekniklerinin kullanımı.

Görüldüğü gibi veri madenciliği bilgi keşfi araştırmalarının bir parçasıdır ve istatistik, makine öğrenmesi ve örüntü tanıma gibi araştırma alanları ile ortak çalışır¹⁷⁹.

Veri analiziyle, bir mal için bir sonraki ayın satış tahminleri yapılabilir, müşteriler satın aldıkları mallara göre gruplandırılabilirler, yeni bir ürün için potansiyel müşteriler tespit edilebilir, müşterilerin zaman içindeki hareketleri incelenerek onların

¹⁷⁶ Mehpere Timor, Umman Tuğba Şimşek, “Veri Madenciliğinde Sepet Analizi İle Tüketici Davranışı Modellemesi”, *Yönetim*, Sayı: 59, 2008, 1-8.

¹⁷⁷ Hacer Karacan, Mehmet Yeşilbudak, “Kullanıcı Merkezli İnteraktif Veri Madenciliği: Bir Literatür Taraması”, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 2010, 17- 22.

¹⁷⁸ Ayşe Oğuzlar, “Veri Madenciliğinde Birliktelik Kuralları”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Öneri*, 6(22), 2004, 315- 321.

¹⁷⁹ Pınar Yıldırım, Mahmut Uludağ, Abdulkadir Görür, “Hastane Bilgi Sistemlerinde Veri Madenciliği”, *Akademik Bilişim*, 2008, 1-5.

davranışlarıyla ilgili tahminlerde bulunulabilir. Çok sayıda müşterinin ve ürünün olduğu düşünülürse analizin otomatik olarak yapılması gerekir. Bu noktada devreye veri madenciliği girer. Veri madenciliği günümüzde perakendecilik, bankacılık, telekomünikasyon gibi bir çok alanda kullanılmaktadır¹⁸⁰.

Veri madenciliği teknikleri işletmelerde çeşitli alanlarda uygulanmaktadır. Bu uygulamalar ilgili alanların amacına göre şu şekilde özetlenebilir¹⁸¹:

Pazarlama

- Müşterilerin satın alma örüntülerinin belirlenmesi,
- Müşterilerin demografik özellikleri arasındaki bağlantıların bulunması,
- Posta kampanyalarında cevap verme oranının artırılması,
- Mevcut müşterilerin elde tutulması, yeni müşterilerin kazanılması,
- Pazar sepeti analizi (Market Basket Analysis)
- Müşteri ilişkileri yönetimi (Customer Relationship Management)
- Müşteri değerlendirme (Customer Value Analysis)
- Satış tahmini (Sales Forecasting).

Bankacılık

- Farklı finansal göstergeler arasında gizli korelasyonların bulunması,
- Kredi kartı dolandırıcılıklarının tespiti,
- Kredi kartı harcamalarına göre müşteri gruplarının belirlenmesi,
- Kredi taleplerinin değerlendirilmesi.

Sigortacılık

- Yeni poliçe talep edecek müşterilerin tahmin edilmesi,
- Sigorta dolandırıcılıklarının tespiti,
- Riskli müşteri örüntülerinin belirlenmesi.

Veri madenciliği modelleri tahmin edici (Predictive) ve tanımlayıcı (Descriptive) olmak üzere iki kesimde toplanmaktadır¹⁸². Tahmin edici modellerde,

¹⁸⁰ Timor, Şimşek, 1-8.

¹⁸¹ Abdullah Baykal, "Veri Madenciliği Uygulama Alanları", *D. Ü., Ziya Gökalp Eğitim Fak. Dergisi*, Sayı: 7, 2006, 95-107.

¹⁸² Haldun Akpınar, "Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği", *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1), 2000, 1-22.

sonuçları bilinen verilerden hareket edilerek bir model geliştirilmesi ve kurulan bu modelden de yararlanılarak sonuçları bilinmeyen veri kümeleri için sonuç değerlerin tahmin edilmesi amaçlanmaktadır¹⁸³. Tanımlayıcı veri madenciliği modellerinde ise; tahmin edici modelin tersine karar vericilere yol göstermek amacıyla kullanılan mevcut verideki örüntüler tanımlanmaktadır¹⁸⁴. Bu modeller fonksiyonlarına göre şu şekilde gruplandırılmaktadır¹⁸⁵:

- Sınıflama (Classification), Regresyon (Regression),
- Kümeleme, (Clustering),
- Birliktelik Kuralları (Association Rules),
- Ardışık Zamanlı Örüntüler (Sequential Pattern).

Bunlardan sınıflama ve regresyon modeli tahmin edici, diğerleri ise; tanımlayıcı modellerdir.

Mevcut verilerden hareket ederek geleceğin tahmin edilmesinde faydalanılan ve veri madenciliği teknikleri içerisinde en yaygın kullanıma sahip olan sınıflama ve regresyon modelleri arasındaki temel fark, tahmin edilen bağımlı değişkenin kategorik veya süreklilik gösteren bir değere sahip olmasıdır. Ancak çok terimli lojistik regresyon (*multinomial logistic regression*) gibi kategorik değerlerin de tahmin edilmesine olanak sağlayan tekniklerle, her iki model giderek birbirine yaklaşmakta ve bunun bir sonucu olarak aynı tekniklerden yararlanılması mümkün olmaktadır¹⁸⁶.

Kümeleme modellerinde soyut ve somut benzer objeler bir grupta toplanır. Benzer ya da birbiriyle ilişkili olan obje grupları aynı küme oluştururken farklı obje ya da ilişki olmayan objeler başka bir küme oluşturmaktadırlar¹⁸⁷.

Birliktelik kurallarının analizi süreci pazar sepeti analizi olarak da adlandırılır. Pazar sepeti analizinde müşteri ile ilgili veri hareketlerinden gelecekte müşterinin nasıl

¹⁸³ Ali Sait Albayrak, Şebnem Koltan Yılmaz, “Veri Madenciliği: Karar Ağacı Algoritmaları ve İMKB Verileri Üzerine Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(1), 2009, 31- 52.

¹⁸⁴ Serhat Özekes, A.Yılmaz Çamurcu, “Veri Madenciliğinde Sınıflama ve Kestirim Uygulaması”, *Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı: 18, 2002, 1-17.

¹⁸⁵ Y. Ziya Ayık, Abdulkadir Özdemir, Uğur Yavuz, “Lise Türü ve Lise Mezuniyet Başarısının, Kazanılan Fakülte İle İlişkisinin Veri Madenciliği Tekniği İle Analizi”, Erişim tarihi:14.06.2010, e-dergi.atauni.edu.tr.

¹⁸⁶ Behlül Çalışkan, “Veri Madenciliği ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)”, 1-18, Erişim tarihi: 13.07.2010, www.veri_madenciligi_ve_crm.

¹⁸⁷ Halil Kaya, Kemal Köymen, “Veri Madenciliği Kavramı ve Uygulama Alanları”, *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırma ve Uygulama Merkezi*, 6(2), (Şubat 2008), 1-6.

bir tercih yapacağına dair sonuçlar tahmin edilmektedir. Çok sayıda verinin depolandığı bir veri tabanı içinde çeşitli nitelikler arasında hemen fark edilmeyen birtakım ilişkilerin ortaya çıkartılması stratejik kararların alınmasına yardımcı olabilir¹⁸⁸.

1.7.3.3. İntranet

İntranet, yalnızca belirli bir kurum içindeki bilgisayarları, yerel ağları (LAN) ve geniş alan ağlarını (WAN) birbirine bağlayan, çoğunlukla TCP/ IP tabanlı bir ağıdır. İnternet'in daha özel bir şeklidir¹⁸⁹. İntranet, internet teknolojisinde kullanılan araçların işletme içinde iletişim amacıyla kullanılacak şekilde yararlanılmasıdır¹⁹⁰. İntranet yalnızca bir örgüte özgü olan ve sadece o örgütün üyelerinin ya da çalışanlarının erişimine izin verilen bir iletişim ağıdır. İntranet web sitelerinin herhangi bir siteden farkı yoktur. Ancak intranete koruma duvarları (firewall) sayesinde kullanma yetkisi olmayanların erişimi engellenmiştir¹⁹¹. Yine basit bir tanımla; intranet, herkese açık olan internetin açık standartlarını kullanarak kurumsal yerel ve geniş alan ağlarıyla bağlantı kurabilen web sunucuları şeklinde tanımlanabilir¹⁹². Bu nedenle şirket genelinde bilgi dağılımının ve yazılımın sağlandığı bir sistemdir ve bir organizasyon için “ mini- internet” dünyası oluşturur¹⁹³.

İntranet'ler başka bir ağa geçişi sağlayan ağ geçitleriyle (gateway) diğer iletişim halinde olan bilgisayarlara (networklere) bağlanabilmektedirler. Oluşturulma nedenleri, kurum bünyesinde bilgileri ve bilgi işlem kapasitesini paylaşmaktır. İntranet'ler, kurum içi tele- konferans uygulamalarında ve farklı birimlerdeki kişilerin bir araya gelebilme imkanı buldukları iş gruplarının oluşturulmasında da kullanılmaktadırlar. İntranet'ler üzerinden internete bağlı bilgisayarlar arasında verilerin aktarılması için geliştirilmiş

¹⁸⁸ Albayrak, Koltan Yılmaz, 31- 52.

¹⁸⁹ T.C. Başbakanlık, *Ulusal Bilgi Sistemi*, T.C. Başbakanlık, İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Yönetim Bilişim Sistemi Merkezi, Ankara 2000, s. 48.

* TCP/ IP, bilgisayarlarla veri iletimi ve paylaşımı bazı kurallar dahilinde gerçekleşmektedir. Bilgisayarlar arası veri iletişimini organize eden ve veri iletişimine olanak sağlayan pek çok veri iletişim protokolüne verilen genel addır.

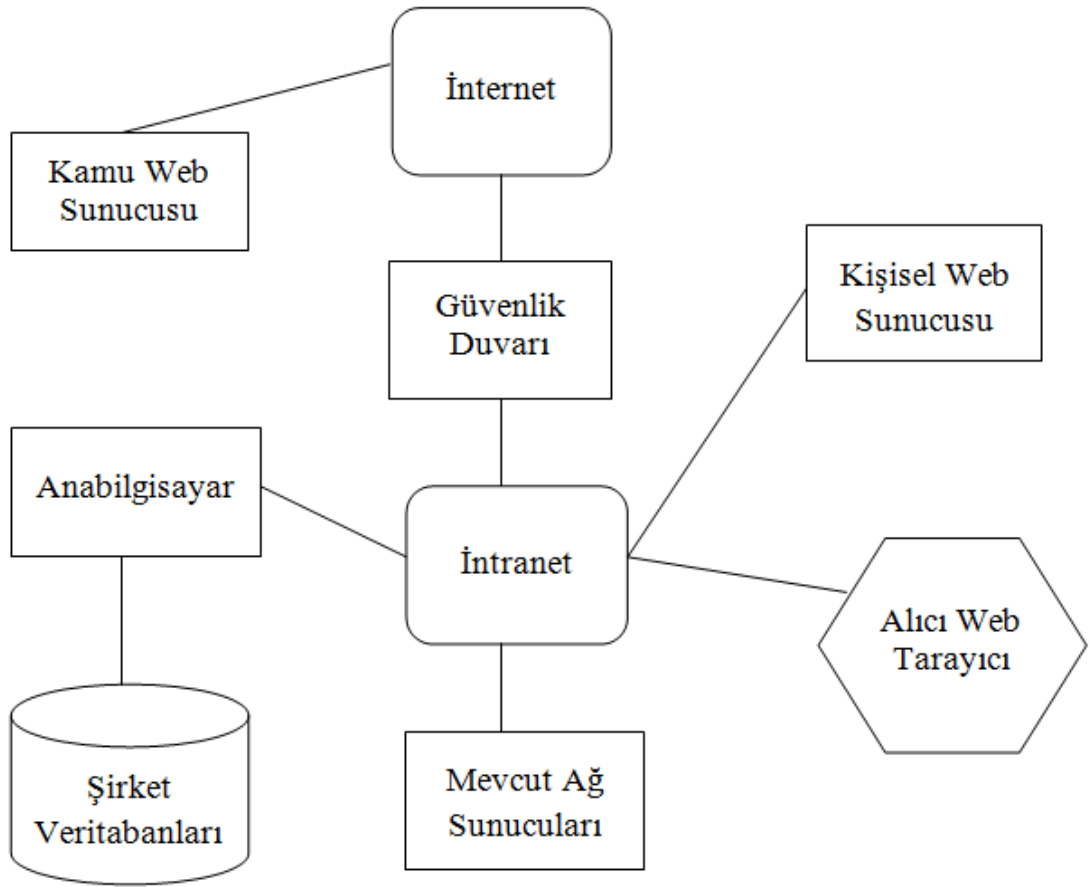
¹⁹⁰ Coşkun Dolunbay, *Yeni Ekonomide Başarının Anahtarı, e- Ticaret Strateji ve Yöntemleri*, Meteksan Sistem Yayınları, Ankara 2000, s. 14.

¹⁹¹ H. Bahadır Akın, *Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi*, Çizgi Kitabevi, Konya 2001, s. 52.

¹⁹² Hasan Tutar, M. Kemal Yılmaz, *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2003, s. 166.

¹⁹³ Pardner Wynn, *Info- Line: Research& Evaluation; The How -to Reference Tool for Training Technology*, The American Society for Training & Development, The United States of America 1997, s. 4.

olan HTTP, FTP gibi internet protokolleri ve pek çok protokol uygulamaları çalıştırılabilmektedir. Günümüzde de, intranet'ler içinde, web erişimiyle kaynakların kullanımı oldukça yaygındır. İtranet, veritabanlarına bütünsel bir görünüm kazandırır, dosyalara erişimi mümkün kılar ve bilgi üretir. Tüm bunlar kullanıcının işini kolaylaştırmaktadır. İnternet standartlarıyla elektronik posta gönderilebildiği için, haberleşmede tasarruf sağlayabilir¹⁹⁴.



Şekil 1. 2.Bir İtranetin Yapısı ve İnternetle İlişkisi

Kaynak: Robert J. Thierauf, James J. Hctor, 2003: 131.

¹⁹⁴ T.C. Başbakanlık, *Ulusal Bilgi Sistemi*, 42-48.

Şekilde görüldüğü gibi bir intranetin yapısı; sunuculardan, veritabanlarından, güvenlik duvarlarından ve dinamik HTML sayfalarından oluşur. Intranet sistemlerinin esasını web sunucuları oluşturur¹⁹⁵.

Intranetlerin bir işletme üzerinde iki önemli etkisi vardır¹⁹⁶:

1- Faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin sürekli güncellenen bilgilere erişim, maliyet ve zaman kazanımları, müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha ileri düzeyde tepki verebilme, yetkilendirilmiş çalışanlar, artan beyin gücü, yeni iş fırsatları ve artan müşteri hizmetleri sebebiyle rekabetçi üstünlüğe yol açması.

2- Artan iletişim, bilginin paylaşımı ve işbirliği artışı, daha yetkili çalışanlar, kolaylaştırılmış örgütsel öğrenme, iş hayatının artan kalitesi nedeniyle geleneksel duvarların yıkılması ve paylaşım ve işbirliği kültürünün oluşturulması.

Thomas ve Housden'e göre de intranetin sunduğu fırsatlar şu şekilde sıralanabilir¹⁹⁷:

- Pazarın hızlı işlem görmesine yardımcı olur, kişileri ortak bilgi ve yolda birleştirir.
- Ortak bir teknoloji ve iletişim altyapısı sağlar.
- Öğrenen bir organizasyonun oluşumuna yardımcı olur.
- İşletme maliyetlerinin azalmasına yardımcı olur.

Intranetin en önemli yararı; işletmenin çeşitli bölümlerinin oluşturacağı sinerjiyi harekete geçirerek, işletmenin rekabet gücünü arttırmasıdır. Bir işletmede departmanlar arasında daha iyi, sağlıklı ve etkili iletişim, bilginin hızlı, güvenli ve istenildiği zaman paylaşılması, yine bilgi ve uzmanlığın bir araya getirilmesiyle daha etkin ve verimli işbirliği, koordinasyonu sağlaması, çalışanların yaratıcılıklarının desteklenerek yeniliklere açık bir ortam oluşturması, tedarikçiler ve müşterilerle işbirliğini geliştirmesi nedeniyle yeni işletme ortaklıklarına zemin hazırlaması gibi konularda kesin olarak

¹⁹⁵ Robert J. Thierauf, James J. Hootor, *Smart Business Systems For The Optimized Organization*, Praeger, The United States of America 2003, s. 131.

* HTML, belgelerin birbirlerine nasıl bağlanacaklarını ve belge içindeki metin ve resimlerin nasıl yerleşeceklerini belirleyen ve etiket (tag) denilen kod parçalarından oluşan bir sistemdir. Başlı başına verinin kendisidir.

¹⁹⁶ Akın, s. 52- 53.

¹⁹⁷ Brian Thomas, Matthew Housden, *Direct Marketing in Practice*, Elsevier Ltd., Great Britain 2002, 163- 164.

ölçülemeyen yararları da bulunmaktadır¹⁹⁸. Kağıt kullanımının azaltılması, performans kontrolünün ve yönetimin kolaylığı, şirket bilgilerinin güncelliğini koruması, çeşitli departmanlarda çalışanların birbirlerinden haberdar olmaları gibi... farklı platformlarda oluşturulan bilgilerin tek bir arabirimle kullanıcılara sunulabilmesi intraneti çekici kılan önemli özelliklerdir¹⁹⁹. Ayrıca, bilgi ambarı oluşturularak, herkesin kullanımına sunulabilme imkanıyla daha hızlı yanıt bulunarak, hızlı kararlar almak mümkün olmaktadır²⁰⁰.

Intranetler genelde üç gruba ayrılmaktadır²⁰¹:

- 1- **İşletme içi iletişim** araçları (birbirleriyle iletişim halinde olan bilgisayarların internet teknolojisi temelli versiyonu)
- 2- İletişimin yanında, **karşılıklı etkileşim** çalışmalarının da kullanılabildiği yapılar.
- 3- **Tüketicilerin ve/ veya birlikte çalışılan şirketlerin** de ulaşabildikleri yapılardır.

1.7.3.4. Ekstranet

Rekabet ortamında mücadele eden işletmeler, müşterilere değer sunumlarını geliştirecek ürünleri, yöntemleri ve teknolojileri sürekli olarak aramaktadırlar. Intranetlerin kapsamının genişlemesiyle ortaya çıkan ekstranet de bu teknolojilerden biridir²⁰².

Eğer intranete örgüt dışından kullanıcıların kısmi erişimine izin veriliyorsa, oluşan bu yeni ağ ekstranet olarak adlandırılmaktadır. Intranete sadece bir örgütün üyeleri ve çalışanları erişebilirken, ekstranete örgüt dışından çeşitli düzeylerde erişim olabilmektedir. Bu da geçerli bir kullanıcı adı ve parola alınarak gerçekleştirilebilir²⁰³. Extranet adı; bilgisayarlar arasında bir ağ oluşturmaya yarayan yöntemin (Ethernet)

¹⁹⁸ İbrahim Kırcova, "Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Aracı: Intranet", 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi "2000'li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi"*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Antalya 1998, 400-412.

¹⁹⁹ Dolunbay, s. 15.

²⁰⁰ Nesrin Kartan, *Intranetin Örgütsel İletişime Etkileri ve Intranetin Bir Alt Sistemi Olarak Datashare Teknoloji Ltd. Şti. Uygulaması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2007, s. 37.

²⁰¹ Dolunbay, s.15.

²⁰² Güleş, Bülbül, s. 246.

²⁰³ Akın, s. 52.

bulucusu Bob Metcalf tarafından konulmuştur. Extranet kavramı net olarak tanımlanamamıştır ama en yaygın kabul edilmiş olan tanımı şudur: “İş ortaklarını internet üzerinden birbirine bağlayan ağıdır”. Bu bağlantı özellikle iş ortaklarını kendi intranet alanlarına girmelerine izin veren şirketler tarafından kullanılır. Extranet çok sayıdaki organizasyonların iletişimini sağlayan genişletilmiş bir intranet ağıdır²⁰⁴. Bir işletmeyi kendi tedarikçileri, müşterileri ya da ortak hedefleri paylaştığı diğer işletmelerle bağlayan; bunu yaparken de internet teknolojilerini kullanan ve işbirliğine açık bir ağıdır²⁰⁵.

Örgüt içerisiyle dışarısı arasında köprü görevi üstlenen ekstranetlerin örgüt yapılarından ya da kullanım amaçlarından bağımsız olarak belirlenebilecek çeşitli özellikleri vardır²⁰⁶:

- Ekstranet yapıları web temelli teknik donanım ve yönetim modelleri gerektirirler. Özellikle farklı yapıdaki network sistemlerinin (yerel ve genel ağlarda kullanılan sistemler) ortak bir hedefe yönelik kullanılmak istenmesi, bu platformların web ortamında değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk “ancak ve ancak” kısıtı olmamakla beraber, maliyet, uygunluk, uyumluluk bileşenleri, tek web paydasıyla bir arada değerlendirilebilmektedir.
- Ekstranet yapıları, belli bir hedefe yönelik tasarlanmalıdır. Müşterilere daha iyi hizmet, maliyet düşürülmesi gibi “genel” hedeflerden ziyade, daha özelleştirilmiş amaçlar belirlenerek işlemler yürütülmelidir. Örneğin müşteri taleplerinin iki saat içinde karşılanması veya bir işletmede fax cihazı kullanımının kaldırılması gibi.
- Ekstranet yapıları geleceğe yöneliktir. Tasarımları işletmenin hedeflerine ulaşmasında önem taşıırken, teknolojiyle birlikte ortaya çıkan yeni fırsatları da işletmeye dahil edecektir. Bu durum fırsatların değerlendirilmesi açısından yeni yaklaşımları gerektirebilir.
- Ekstranet yapıları güçlü yazılım ve uygulamalar gerektirir. Amaçlara ulaşılmasında köprünün önemi, köprünün oluşturulmasında kullanılan bileşenlerin gücüne bağlı olmaktadır. Bu nedenle kullanılan yazılım ve uygulamaların gücü, ekstranetin performansını belirleyen en önemli etkenlerdir.

²⁰⁴ *Ekstranet nedir?*, (t.y.), Erişim tarihi: 6.07.2010, <http://www.yeniforumuz.biz/extranet-nedir-t380579.html>

²⁰⁵ Erdem, Girgin, 893- 912.

²⁰⁶ Dolunbay, s. 17.

- Ekstranet sistemleri koordinasyonu gerektirmektedir. Farklı işletmeleri ortak bir yapıda bir araya getiren ekstranet çözümlerinin koordinasyonu, başarının stratejik bir anahtarıdır. Belirlenen standartlar, yönetim ve destek kriterleri ekstranet ortamında titizlikle uygulanmalı ve işbirliği sağlanmalıdır. Bu yönetim ve kontrol işlemlerinin koordinasyonuna yönelik olarak kullanılacak yöntem, tasarım aşamasında belirlenmelidir.

Ekstranetin bir örgüte sağladığı bazı avantajlar vardır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir²⁰⁷:

Koordinasyon: Ekstranet katılımcı ortaklar arasında iyi bir koordinasyon oluşmasına imkan verir. Genellikle distribütörler, tedarikçiler ve müşteriler arasında gerçekleşir. Önemli bilgilere bir ortağın aracılığıyla ulaşılabildiğinden diğer ortaklarda gecikmeden karar alabilirler. Örneğin; bir üretici bir müşterinin taleplerini inceleyerek ürünlerini o yönde düzenleyebilir.

Geribildirim: Ekstranet, bir örgütün müşterilerden ve diğer örgüt üyelerinden hemen geribildirim almasına imkan verir. Ürün ve hizmetler pazara sunulmadan önce müşterilere bu ürün ve hizmetler hakkında fikirlerini dile getirmelerine fırsat verir.

Müşteri Memnuniyeti: Ekstranet, müşterilerle örgüt arasında bağ kurar. Bu da genelde müşterilerin bir örgütün ürün ve hizmetleri hakkında daha çok bilgi sahibi olmalarını sağlar. Hatta bir tıklamayla ürün ya da hizmetlerin siparişini verebilirler. Ekstranetin en önemli faydası da e- ticareti kolaylaştırmasıdır.

Maliyeti Düşürme: Ekstranet, bir ağ programıyla katılımcılara zamanında bilgiyi sağlayarak stok maliyetini düşürebilir.

İletişimi Hızlandırır: Ekstranet, önemli bilgilere erişimi intranet bağlantılarıyla hemen sağlayarak iş ortakları arasında iletişimin etkin ve yararlı olmasında rol oynar.

Yine farklı bir kaynakta da ekstranetlerin, zaman ve mekan sınırı olmadan iş akışını hızlandığı, basitleştirdiği ve iş verimini arttıran bir unsur olarak tüm dünyada yaygınlaştığı belirtilmiştir²⁰⁸.

²⁰⁷ Hossein Bidgoli, *Electronic Commerce: Principles and Practice*, Academic Press, The United States of America 2002, 124- 125.

²⁰⁸ Üstün Özen, Abdullah Naralan, Sinan Başar, *Temel Bilgi Teknolojileri*, İmaj Yayınevi, Ankara 2009, s.76.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE KARAR VERME SÜRECİ

2.1. KARAR VERME KAVRAMI

Karar sözcüğü, bir hedefe ulaşabilmek için eldeki imkan ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun görüneni seçmek²⁰⁹, “bir sorun üzerinde düşünüp, taşınıp uygun olan çözümü bulmak ve bu çözümü eyleme geçirmek²¹⁰”; karar verme de çeşitli durumlar arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bilişsel ve davranışsal çabaların bütünüdür²¹¹.

Genel olarak literatürde ele alınan basit bir tanımıyla karar verme; “alternatifler arasından birisini seçmektir²¹²” ya da bir bireyin, bir yöneticinin veya herhangi bir örgütün birkaç alternatif (seçenek) arasından seçim yapmasıdır. Verilen bir karar birçok seçenek arasından seçilen bir eylemi ya da eylemler dizisini belirtmektedir²¹³.

Karar kavramının, istenen bir sonucu elde etmeye yönelik, mevcut alternatifler arasından bilinçli olarak seçilen bir eylem şeklinde tanımlanmasından çıkarılacak üç önemli sonuç vardır. Bunlardan ilki; bir kararın seçme eylemini gerektirmesidir. Seçme olmadan ya da seçenekler olmadan karardan söz etmek mümkün değildir. İkincisi; bir karar bilinçli düzeyde ussal süreçleri kapsamaktadır. Duygusal, akıl dışı ve bilinç altı bazı faktörler kararı etkilemektedir ama, önemli olan kararın mantıksal yönüdür. Üçüncüsü ise; bir karar amaca yöneliktir. Amaç olmadan karardan söz etmek mümkün değildir²¹⁴.

Farklı kaynaklarda da bu faaliyet; çeşitli amaçlar, bu amaçlara ulaşmak için yollar, araçlar ve olanaklar arasından seçim ve tercih yapmaya yönelik zihinsel, bedensel ve duygusal süreçlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Amaçlara ulaşmak

²⁰⁹ Selahattin Avşaroğlu, Ömer Üre, “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa çıkma Stilllerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde ÜRE danışmanlığında 28.06.2007 tarihinde tamamlanmış olan doktora tezinin Özeti, Erişim tarihi 17.10.2009, www.sosyalbil.selcuk.edu.tr, 85-100.

²¹⁰ Ünver Ünlü Bayramlı, *Zaman Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara 2006, s. 39.

²¹¹ Avşaroğlu, Üre, s. 94.

²¹² Richard M. Hodgetts, *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu), Der Yayınevi, İstanbul 1997, s. 170.

²¹³ Halil Can, Semra Güney, *Genel İşletme: İlkeler, Kavramlar, Kurumlar*, (1. Baskı), Arıkan Yayıncılık, İstanbul 2007, s. 294.

²¹⁴ Can, Güney, s. 295.

için ortaya çıkan sorun ve engelleri bertaraf etme işidir. Başka bir deyişle, karar verme sorunlarla ve belirsizliklerle mücadele edip; onları bertaraf ederek neyin, ne zaman, nasıl yapılabileceğini ortaya koymaktır²¹⁵. Karar verme; bir bakıma seçim yapmak şeklinde değerlendirilirken; kararsızlık ise; karar verememe seçim yapamamaktır²¹⁶.

Karar verme, bağlantı süreçlerine dahil olan bir eylemdir. Çünkü bir yönetici; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim işlevlerini yerine getirirken sürekli olarak bir karar verme durumuyla karşı karşıya kalmaktadır²¹⁷.

Karar verme faaliyeti planlama ile de benzer özellikler taşımaktadır. Çünkü planlama faaliyeti, karar verme faaliyetinden daha bilimsel olmanın yanında, karar verme gibi amaç ve araçların seçilmesine ilişkindir. Bu nedenledir ki; planlama, esasında kararlardan oluşan bir süreçtir ve geleceğe yöneliktir. Aynı zamanda karar verme faaliyeti, problem çözme faaliyetiyle de ilişkilendirilebilir. Çünkü, yapılacak işin seçilmesi, sonuca ulaştıracak araçların belirlenmesi ve belirli bir davranışta bulunmak için engellerin belirlenip ortadan kaldırılması birer problem çözme faaliyeti olarak düşünülmektedir. Ortaya çıkan her problem de bazı kararların verilip alternatiflerin geliştirilmesini gerektirmektedir²¹⁸.

Yapılan bu tanımlamalardan karar verme faaliyetinin başlıca şu öğelerden oluştuğu söylenebilir²¹⁹:

- Ulaşılmayı söz konusu olan bir amaç,
- Bu amaca en uygun bir biçimde ulaştıracak araçlar,
- Amaç ve araçların uygunluğunu kontrole yarayan ölçüt, (standart)
- Seçilen davranış biçimi sonucunda meydana gelecek istenecek ve istenmeyecek sonuçların karşılaştırılması,
- Davranışa geçme veya geçmeme konusunda bir istek veya iradenin belirtilmesi.

²¹⁵Yeniforumuz. biz, (t.y.), Erişim tarihi: 12 Ağustos 2010, <http://www.yeniforumuz.biz/showthread.php?434855-Karar-Verme-nedir>.

²¹⁶ Suat Begeç, “Karar Verme Süreçleri ve Veteriner Fakültelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Faculty of Business and Economics Journal*, 7(8), 2005- 2006, 255-292.

²¹⁷ Gülay Budak, Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, (5. Baskı), Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir 2004, s. 479.

²¹⁸ Ayşe İrmış, *Kararlara Katılma ve Kararlara Katılmada Ailenin Rolü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 1992, s. 6.

²¹⁹ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi, Genel Esaslar*, (6. Baskı), Savaş Yayınları, Ankara 1992, s. 308.

2.2. KARAR VERME SÜRECİNİN AŞAMALARI

Karar konusunu incelemek için yalnızca sonucu belirten “seçim” veya “tercih” in incelenmesi yeterli değildir. Bu safhaya gelinceye kadar nelerin olup bittiğine bakmak gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığı zaman karar vermeyi, “belirli bir başlangıç noktası olan ve buradan itibaren değişik iş, faaliyet veya düşüncelerin birbirini izlediği ve sonunda bir tercihin yapılması ile sonuçlanan bir işler topluluğu, şeklinde tanımlamak mümkündür²²⁰. Karar verme olayı mantıksal bir süreç olarak değerlendirilmektedir²²¹. Kararların genelde tek ve yalıtılmış olaylar şeklinde düşünülmesi yanıltıcıdır. Bir karar geçmiş bir davranış ve gelecekteki sonuçları yansıtmaktadır. Bu nedenle karar verme faaliyeti çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak düşünülmelidir²²². Bu süreçte önce düşünsel bir çalışma ve bunun sonucunda seçme, daha sonrasında ise uygulama vardır²²³. Mirze de karar verme faaliyetinin bir süreç olduğunu, çeşitli aşamalardan oluştuğunu belirtmiştir ve ifadesine şöyle devam etmiştir: “Bu süreç doğru soruları sormaya çalışarak başlar, yaratıcı yanıtları arayarak devam eder ve çözüm önerileri arasından inceleme ve değerlendirme ile bir önerinin seçilmesi ile sona erer²²⁴”.

Karar verme sürecinin öngördüğü aşamaların özü aynıdır. Bu süreci Hansson, ilk olarak Fransız filozof Condorcet’ in 1793 anayasasının hazırlanması sürecinde ortaya koyduğunu belirtmektedir. Süreç üç aşamalıdır. İlk aşamada kişi kararı konusunda genel ilkeleri ve farklı yönlerden problemi ortaya koyup, farklı karar verme durumlarında sonuçların ne olacağını belirtir. İkinci aşamada soru netleşir ve alternatif çözümler birleştirilip az sayıda genel görüşler ortaya konur. Son aşamada ise sayısı azaltılan alternatifler arasından tercih yapma işlemi gerçekleştirilir²²⁵. Simon da; karar verme sürecini üç aşamalı bir süreç olarak değerlendirmiştir. İlk aşama, karar verilmesi gereken durumların saptanmasıyla ilgili gereken bilginin toplanması; ikincisi, karar için

²²⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış: Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, (11. Baskı), Arıkan Yayıncılık, İstanbul 2007, s. 61.

²²¹ Haluk Soyuer, “İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı Değerlendirme ve Seçme Süreci”, 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Beta Yayıncılık, İzmit 2003, 673- 684.

²²² Can, Güney, s. 296.

²²³ Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir, Burhan Aykaç, Hüseyin Yayman, Akif Özer, *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2007, s. 101.

²²⁴ Mirze, s. 127.

²²⁵ Alpagut Yavuz, *Bireysel Karar Verme, Güncel Yöntem ve Organizasyon Yaklaşımları*, (Ed. Adnan Özyılmaz, Ferit Ölçer, Seçkin), Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008, s. 387.

muhtemel hareket yollarının bulunmasına yönelik olan planlama; üçüncü aşama ise, olası seçenekler arasından birisinin seçilmesi demek olan seçim aşamasıdır²²⁶.

Karar verme zaman açısından ele alındığında üç aşamayı kapsamaktadır²²⁷: birincisi, sorunların belirdiği, bilgilerin toplandığı ve bir karara ihtiyaç duyulduğunun anlaşıldığı geçmiş zaman; ikincisi, seçeneklerin saptanıp, bu seçeneklerden birisinin seçildiği şimdiki zaman; ve üçüncüsü ise; kararların faaliyete dönüştürülüp sonuçlarının değerlendirildiği gelecek zamandır.

Genel olarak karar verme sürecinin aşamaları aşağıdaki gibi sıralanabilir²²⁸:

1. Adım: Problemin tanımlanması,
2. Adım: Alternatif çözümleri geliştirmek,
3. Adım: Alternatifleri değerlendirmek,
4. Adım: En uygun alternatiflerin seçimi,
5. Adım: Seçilen alternatifin uygulamaya konması ve uygulamanın devam ettirilmesi.

2.2.1. Problemin Tanımlanması

Karar sürecinin birinci safhası olan problemin tarifi, karar vericinin ortadan kaldırılmasını, çözümlenmesini gerekli gördüğü durumları ifade etmektedir²²⁹. Gerçek problemin bulunması gerekmektedir. Yöneticinin de temel görevlerinden biri budur. Doğru ve gerçek bir problemin gerektiği gibi tanımlanması yöneticinin sınırlayıcı etmen kavramını kullanmasına bağlıdır. Birçok problemde ve gerçeklerden oluşan çok bilinmeyenli bir bulmacada, yönetici konunun özüne gidecek bir tanımlama yaparak problemi anlayışını çerçeveselendirmelidir. Gerçek problemi algılamadaki güçlükler birkaç nedenden kaynaklanmaktadır. İlki bireysel algılamadaki sorunlardır. Olumsuz bilgiler gerçek anlamından saptırılarak seçici algılamaya neden olurlar. Üçüncüsü ise; belirtileri problem olarak görmektir. Karar vermede gerçek problemlerin araştırılması, istenen sonucu belirleme sorununa bağlıdır²³⁰. Problemi tam manasıyla anlamak, probleme yönelik yapılan tanımın gözlenen bütün belirtileri açıklayıp açıklamadığından

²²⁶ Feyzi Uluğ, "Yönetimde Karar Verme", *Gazi Üniv. End. San. Eğt. Fak. Der.*, Sayı: 4, 1996, 1- 22.

²²⁷ Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*, (6. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara 2002, s. 258.

²²⁸ Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayın, İstanbul 2001, s. 182.

²²⁹ Koçel, s. 66.

²³⁰ Can, s. 260.

emin olmak çok önemlidir²³¹.

2.2.2. Alternatif Çözümleri Geliştirmek

Bu aşamada, amaca ulaşmak için ve problemin çözülebilmesi için, çeşitli alternatifler geliştirilir. Problemin çözülmesine ilişkin tüm alternatifler listelenir. Bu noktada geliştirilen alternatiflerin işletmenin finansal, fiziksel, teknolojik kaynaklarına ve insan gücüne uygun olmasına dikkat edilmelidir. Ayrıca yaratıcı düşünmek gerekmektedir. Bu nedenle beyin fırtınası çalışmalarında, toplantılara tüm bilgili iş görenlerin dahil edilerek; fikirlerini özgürce ifade edebilmeleri sağlanmalıdır²³². Karar vermenin bu aşaması yeniliğin, yaratıcılığın ve olaylara farklı bakış açılarının geliştirildiği, yöneticilerin kendi kişisel farklılıklarını ortaya koydukları aşamadır. Sorunlara, geçmiş uygulamalardan farklı çözümlerin önerilmesine imkan vermektedir²³³. Alternatifler karar vermenin ham maddeleri olarak değerlendirilir. Amaçların izlenmesinde sahip olunacak seçimler dizisini temsil ederler. Merkezi öneme sahip olmaları nedeniyle uygun alternatifler geliştirilmelidir²³⁴.

2.2.3. Alternatifleri Değerlendirmek

Karar sürecinin bu aşamasında sınıflandırılmalar, çözüm önerileri ve kullanılan ölçekler temel olarak alınır²³⁵. Geliştirilen çözüm alternatiflerinin bir irdelemesi yapılır. Bu alternatiflerin irdelenmesi farklı açılardan değerlemeye tabi tutularak gerçekleştirilmektedir. Örneğin; geliştirilen alternatifler şu açılardan irdelenebilir²³⁶:

- Teknik olarak uygulanabilirlik,
- Maliyet (işgücü, malzeme, direkt, endirekt vs.),
- Sosyal açıdan arzu edilirliliği,
- Öngördüğü kaynakların miktarı,

²³¹ Peter Drucker, Joseph Maciariello, Jack Welch ve Jim Collins'in katkılarıyla, *Etkin Yöneticinin Seyir Defteri*, (Çev. Zülfü Dicleli), Optimist Yayıncılık, İstanbul 2007, s. 177.

²³² Leyla Şenol, Vasfi Nadir Tekin, *İşletme, Kavramlar İlkeler İşlevler*, (1. Baskı), Seçkin Yayın, Ankara 2007, 111- 112.

²³³ Koçel, s.73.

²³⁴ J. S. Hammond, R. L. Keeney, H. Raiffa, *Karar Verme Sanatı*, (Çev. Şebnem Özkan), (1. Baskı), Beyaz Yayıncılık, İstanbul 1998, s. 49.

²³⁵ Gökay Sürsal, "İşletmelerde Karar Verme Süreci", *Yönetim/ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Enstitüsü İşletme İktisadi Dergisi*, 1(4), 1976, 111- 114.

²³⁶ Koçel, s. 75.

- Başarı olasılığının derecesi,
- Uzun vade- kısa vade dengelerine etkisi,
- Değişik kişi ve grupların bekleyişlerine uygunluğu,
- Muhtemel sonuçları,
- İşletme kültürüne veya yönetim tarzına uygunluğu.

Alternatif çözümler birbiriyle karşılaştırılır. Bu nedenle her alternatif karşılaştırılabilecek şekilde düzenlenmelidir. Bu aşamada geliştirilen alternatiflerin değeri ve yeterliliği incelenerek hangi çözümün en iyi sonucu verebileceği araştırılır²³⁷.

2.2.4. En Uygun Alternatiflerin Seçimi

Alternatifler ve bunların sonuçları düzgün bir biçimde listelense bile, kritik adım bu alternatifler arasından bir seçim yapılmasıdır. Bu aşamada, bir tercihler sıralamasına gidilmektedir. Yönetici en iyi sonucu elde etmeyi istemekle beraber kendisi için onu en tatmin eden alternatifle yetinecektir. Çünkü, karar verme bir insan sürecidir ve akla dayanmaktadır²³⁸. Bu noktada yöneticinin işini zorlaştıracak çeşitli ikilemler oluşabilir. Yöneticiler şu ikilemlerle karşılaşabilirler²³⁹:

- İki veya daha fazla alternatif eşit derecede olumlu görünebilir. Eğer karar verici bunlar arasında gerçekten kararsızsa, üstünkörü bir işlemle seçime gidebilir.
- Hiçbir alternatif tek başına sorunu çözümülemiyor olabilir. Bu durumda karar verici alternatiflerden birkaçını grup halinde problemi çözmek için kullanabilir veya karar verme sürecinde başa dönüp daha iyi alternatifler arama yoluna gidebilir.
- Hiçbir alternatif beklenen olumsuz etkileri karşılayacak kadar yeterli olumlu etki oluşturmaz. Bu durumda da karar verici başa dönerek daha iyi alternatiflerin varlığını araştırır. Bu ve bundan önceki ikilemlerin ikisinde de başa dönerek karar vermemeye karar vermiş bulunmaktadır.
- Karar verici için birçok alternatif kabul edilebilir görünebilir. Bu durumda

²³⁷ İlker Tekin, *İşletmelerin Karar Verme Düzeylerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Ticari Bankalarda Uygulanırılığı Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Isparta 2009, s. 17.

²³⁸ Halil Can, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, (11. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara 2000, s. 211.

²³⁹ Halil Can, Öznur Aşan, Eren Miski Aydın, *Örgütsel Davranış*, Arıkan Basım, İstanbul 2006, s. 379.

da bilgi toplama aşamasına geri dönüp daha fazla bilgi toplama yoluna giderek bir seçim yapar.

Yönetici belirlenen seçim kriterine göre alternatiflerden birisini seçecektir. Seçilen alternatif yöneticinin kararına işaret eder. Önemli olan yöneticinin bir seçim, tercih yapması, yani alternatiflerden birisini seçmesidir²⁴⁰.

2.2.5. Seçilen Alternatifin Uygulamaya Konması ve Uygulamanın Devam Ettirilmesi

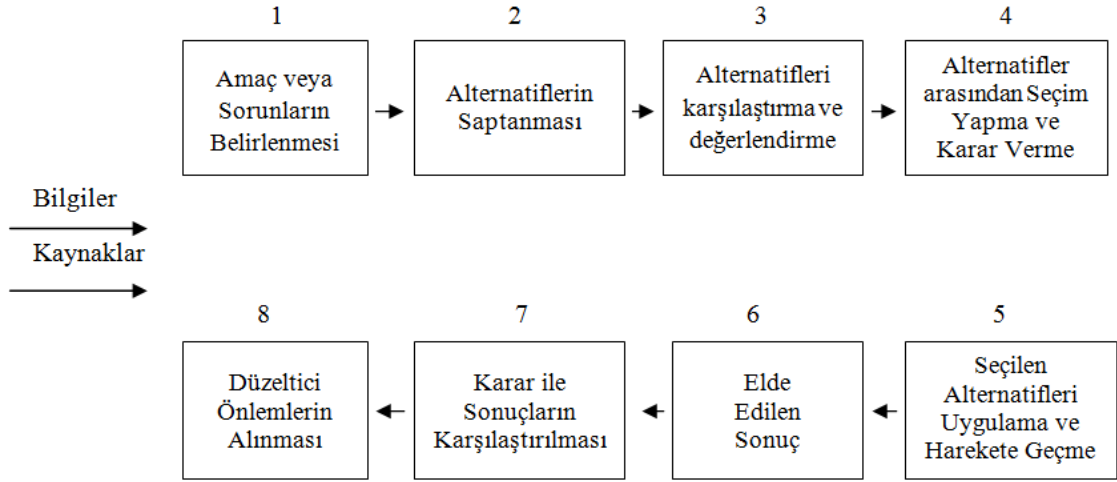
En uygun alternatif belirlenip karar verildikten sonraki aşama, kararın uygulanması aşamasıdır. Yönetici bulduğu çeşitli alternatifler içinden örgüt için en uygun olduğunu düşündüğü kararı uygular. Bundan sonraki aşama, durumun izlenip değerlendirildiği yani kararın sonuçlarının kontrol edildiği aşamadır. Kararın değerlendirilmesiyle elde edilen sonuçlar, kararın amacıyla örtüşmüş ve en başta belirlenmiş olan esas problemi ortadan kaldırmışsa yönetici bu problemin çözümünde doğru karar almış demektir. Sonuçları olumlu alamayan ve esas problemi ortadan kaldıramayan kararlar, yöneticinin bir kez daha karar verme sürecinden geçmesini ve yeni kararlar almasını gerektirmektedir²⁴¹. Uygulamanın ne zaman, kimler tarafından ve nasıl gerçekleştirileceği ise başka bir kararı oluşturmaktadır. Kararın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için planlama ve kontrol faaliyetlerinin de yapılması gerekecektir. Uygulama safhasında kusurların ortadan kalkıp kalkmadığını anlayabilmek için belirli zaman dilimleri belirlenmeli ve bu süre içerisinde her şeyin zamanında ve doğru olarak yapılmasına özen gösterilmelidir²⁴². Bir kararın etkili olması isteniyorsa, bir eylemle vurgulanması gerekmektedir. Tüm bu karar süreci bir eyleme yönelme faaliyetidir. Karardan diğerleri etkilenecekse, durum bu kişilere bildirilmelidir. Uygulayacak kişilerin bu yönde güdülenmeleri gerekmektedir. Her yöneticinin verdiği kararların uygulama sonuçlarını değerlendirmeleri gerekmektedir. Değerlendirme kararın sorunu nasıl çözdüğünün nesnel olarak ölçülmeye çalışılmasıdır. Yöneticiler bu yolla tecrübe kazanırlar. Bu değerlendirme olmaksızın, karar verme sürecinin, probleme yalnızca o an

²⁴⁰ Koçel, s. 76.

²⁴¹ Can, Aşan, Aydın, s. 379.

²⁴² Doğukan Yasin Uysal, *Bilgi Teknolojileri Yatırımları, Bilgi Teknolojileri Performansı ve Karar Verme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009, s. 52.

için bir çözüm getirmesi açısından bir değeri olmaz²⁴³.



Şekil 2. 1. Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Kaynak: Erol Eren, 2003: 186.

Şekilde de görüldüğü gibi karar verme süreci, duruma uygun yönelmek için amacın ya da problemin tespit edilmesi ile başlar. Çözüm olanakları saptanır ve değerlendirilir. Bir tercih yapılarak karar verilir. Seçilen alternatif uygulanarak harekete geçilmiş olur. Beklenen sonuçla gözlenen sonuç karşılaştırılarak çözüme ilişkin önlemler alınmaya çalışılır.

2.3. KARAR VERME SÜRECİNİN ÖZELLİKLERİ

Genel olarak karar verme faaliyetinde gözlemlenen belirgin özellikler şunlardır²⁴⁴:

- Karar verme işlemi geleceğe yöneliktir,
- Karar verme işlemi zaman ve maliyeti gerektirir,
- Karar verme işlemi bir süreçtir,
- Karar verme sorumluluk yükleyen ve güç bir işlemdir,
- Karar verme işlemi rasyonelliğe dayanmalıdır.

²⁴³ Can, Tuncer, Ayhan, s. 211.

²⁴⁴ M. H. Demir, B. Bircan, H. Tütek, *Yönetmel Karar Verme*, Bilgehan Basımevi, İzmir 1985, s. 17.

1- Karar Verme İşlemi Geleceğe Yöneliktir: Karar, geleceğe yönelik bir hareket biçimi ve davranışa ilişkin bir irade açıklamasıdır²⁴⁵. Karar verme işlemi için öncelikle amaçların belirlenmesi, mevcut durumun anlaşılması ve daha sonra da alternatifler arasından seçim yapılması gerekmektedir. Seçim yapıldığı zaman karar verilmiş olur. Sonrasında ise; gelecek bir zaman için verilmiş olan karar, gözden geçirilir. Başka bir deyimle, karar geçmiş zaman için değil, gelecek zaman için verilir. Bu nedenle de karar verme, plan gibi geleceğe yönelik bir faaliyettir²⁴⁶.

2- Karar Verme İşlemi Zaman ve Maliyeti Gerektirir: Karar vericiler, herhangi bir problemi ortadan kaldırmak istediklerinde verimli ve etkin kararlar verebilmek için bilgiye ihtiyaç duyarlar. Fakat bilgi toplama süreci çok masraflı ve belirsizdir²⁴⁷. Ayrıca bu süreç, geniş bir iş gören kadrosunun çalıştırılmasını zorunlu kılabilir. Toplanan verilerin değerlendirilmesinde teknik araç gereç kullanımı masraf gerektirir. Bu yüzden bilimsel kararların verilmesi, pahalıya mal olabilmektedir²⁴⁸. Kararların verilmesi ve uygulanmasında koşullara en uygun olan bir zaman aralığı belirlenmektedir. Karar geleceğin bir öngörüsü olduğuna göre; ne kadar bir gelecek zaman ufku içinde karar verilecektir, ne zaman harekete geçirilecektir, verilerin toplanması ve işlenmesi ne kadar bir süreyi alacaktır. Bunlar karar vermenin de kendi içinde bir planlama faaliyeti olduğunu göstermektedir²⁴⁹. Bu nedenle bu süreç belli bir zamanı ve öte yandan bir maliyeti gerektirmektedir.

3- Karar Verme İşlemi Bir Süreçtir: Karar verme, süre gelen ve sürüp giden sürekli bir işlem, yani bir süreçtir²⁵⁰. Bu işlem, başlangıçta bir tasarım işidir. Bu tasarım süreci içinde, problemin tasarımı ve problemi çözümleyecek etkin stratejinin seçimi aşamaları vardır. Bu aşamaların her biri de bir süreçtir. Buraya kadar karar verme işlemi statiktir. Bunu takip eden aşamalar ise; verilen kararın uygulamaya konulması ve kontrolüdür. Bu son iki aşama da birer süreçtir. Böylece, verilen kararın uygulanması ve kontrolünün yapılmasıyla karar vermenin dinamik yönlü aşamasına geçilmiş olur. Sonuç itibarıyla, karar verme süreci; tasarım süreci, seçim süreci ve uyumla- sonuç

²⁴⁵ Tosun, s. 317.

²⁴⁶ Gönül Budak, Gülay Budak, s. 483.

²⁴⁷ J.,Hammond, R., Keeney, H., Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Harvard Business School Press, Boston 1999, s. 3.

²⁴⁸ Gönül Budak, Gülay Budak, s. 482.

²⁴⁹ Erol Eren, *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, (6. Baskı), Beta Basım, İstanbul 2003, s. 187.

²⁵⁰ İ. Ethem Gönenç, John Wolflin, "Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Yönetim ve Karar Verme Süreci", Erişim tarihi: 13.11.2010, www.igemportal.org.

kontrol süreçlerinden oluşan bir süreçler topluluğudur²⁵¹.

4- Karar Verme Sorumluluk Yükleyen ve Güç Bir İşlemdir: Psikolojik açıdan karar süreci zihinsel yani iradi bir çabayı gerektirmektedir²⁵². Sürekli değişen faktörler, eksik bilgi, belirsizlik ve çatışan görüşler bu süreci daha da zorlaştırmaktadır²⁵³. Karar, zihinsel ve iradi çabaları gerektirdiğine göre; herkes işi gereği gibi uygulayabilecek bir psikolojik yapıda olamaz. Kararın gerektirdiği zihinsel sentezi başarı ile yürütebilen fakat; uygulamaya geçiş azim ve iradesini bir türlü kendinde göremeyenler olabilir. Bu iradeyi, kendinde göremeyenler, yükü başkalarına aktarma yoluna giderler. Sonunda bu bir alışkanlık haline gelebilir ve kişiler kendi başlarına iş başarma ve özellikle yönetici olma gücünü kaybederler. Karar verme güçlüğü, insan zekasını, kısa ve zahmetsiz yollar aramaya itmiştir. Sık sık gerçekleşen olaylar ve sonuçlar karşısında karar sürecinde otomatikleşme, bilinçsizleşme gözlemlenmektedir²⁵⁴.

5- Karar Verme İşlemi Rasyonelliğe Dayanmalıdır: Karar verme işleminin rasyonelliğe dayanması, karar alma ve uygulama safhalarında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin öngörülen düzeyde tutulması demektir. Bu maliyet maddi veya psikolojik olabilir. Rasyonel davranış her kararın bir maliyetinin olduğunu kabul etme ve bunu öngörebilmedir²⁵⁵. Karar vermenin rasyonel bir faaliyet olmasının en önemli sebebi, rasyonel seçim yapılması zorunluluğudur. Başarılı bir yönetici birçok seçenek üzerinde durarak; en rasyonel olanların arasında seçim yapma yoluna gider. İleriyi görmek ve geleceğe ilişkin bazı tahminlerde bulunabilmek zordur. Böyle olmasaydı, karar verme zor bir iş olmazdı. Bunun için karar almada kullanılacak bilgiler eksik ve yetersiz olmamalıdır. Karını arttırmak isteyen bir işletme, en etkin ve rasyonel kararlar vermeğe çalışır²⁵⁶.

²⁵¹ Demir, Bircan, Tütek, s. 19.

²⁵² Tosun, 312- 313.

²⁵³ Richard Daft, *Management*, (6th Edition), Thomson South Western, 2003, s. 272.

²⁵⁴ Tosun, 312- 313.

²⁵⁵ M. Kemal İrmek, *Bilimsel Sorun Çözme Süreci, Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri, El Kitabı*, (1. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul 2003, s. 3.

²⁵⁶ İnan Özalp, *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Bayteş A. Ş. Yayınları, Eskişehir 1980, 483- 484.

2.4. YÖNETİMDE KARAR VERMENİN YERİ VE ÖNEMİ

Yönetim, “belirlenen amaçlara en etkin ve ekonomik şekilde ulaşabilmek için, insan ve diğer kaynaklar vasıtasıyla yapılan işlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, uyumlaştırılması, denetlenmesi ve bunlarla ilgili kararlar verilmesidir²⁵⁷”. Farklı bir kaynakta da yönetmenin tanımı “emretmek, kumanda etmek, karar vermek ve uygulamak” şeklinde tanımlanmıştır²⁵⁸. Dolayısıyla yönetim; ne yapılacağına ve ne yaptırılacağına karar vermektir²⁵⁹.

Karar verme süreci örgütün etkinliği açısından önem arz etmektedir. Nitekim bu konu üzerine çalışmalar yapan ve Nobel ödülü kazanan Herbert Simon, yönetim ve karar vermenin aynı anlama geldiğini savunmuş ve karar verme faaliyetinin örgütler için ne derece önemli olduğunu ortaya koymuştur²⁶⁰. Çünkü karar verme, yönetimin kalbi olarak değerlendirilmektedir²⁶¹. Aynı ifadeyi destekleyecek şekilde bazı araştırmacılar da yönetim ile karar verme sürecini eş anlamda tutacak kadar ileri gitmişlerdir. Karar verme becerisi bütün yönetim işlevlerine yönelik bir beceri olmakla beraber, özellikle yöneticinin planlama işlevini yerine getirmedeki etkinliğinin belirlenmesinde önem kazanmaktadır. Bir işletme yönetimi²⁶²:

- Kararların icralarına (uygulamalara) geçirilmesini ve
- Uygulamaların kararlara uygunluğunun kontrolünü sağlayabilmelidir.

Bu nedenle yönetimin ağırlık merkezi kararlardır. Her türlü işletme faaliyeti kararla başlamaktadır.

Zira; yönetimin beş temel unsuruna bakıldığında zaman karar verme faaliyetinin öncelikli sırada yer aldığı görülmektedir²⁶³.

Yönetim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde yönetimin esas fonksiyonu, amaçlara ulaşabilmek açısından etkin kararlar vermek ve bu kararların yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu açıdan bakılırsa; karar verme mekanizmasının yer

²⁵⁷ Şenol, Tekin, s. 34.

²⁵⁸ Tortop ve diğerleri, s. 91

²⁵⁹ John Eric Adair, *Etkili Karar Vermek*, (2. Baskı), (Çev. Salih Fatih Güneş), (Ed. Cüneyt Er), Babıalı Kültür Yayıncılığı, İstanbul 2005, s.7.

²⁶⁰ Can, Tuncer, Ayhan, s. 378.

²⁶¹ Uluğ, s.1.

²⁶² Gönül Budak, Gülay Budak, 479- 480.

²⁶³ Tortop ve diğerleri, s. 100.

almadığı bir yönetim düşünülemez. Çünkü yönetim, yapısal yönden insanlar ve insanlara dair eylemlerle, işleyiş mekanizması yönünden ise karar verme süreci ile ilgilidir²⁶⁴. Robbins'ın deyimiyle de “karar verme örgütsel yaşamın kritik bir ögesidir²⁶⁵”.

Karar verme, bir örgütün başarılı olabilmesi ve uzun vadeli ayakta kalabilmesi, sürekliliği ile doğrudan ilişkilidir. Çünkü, zamanında alınamayan kararlar, örgütü büyük bunalımlara ve bozukluklara götürebilmektedir. Örgütsel zaman içinde en büyük zaman hırsızlarından biri, kararsızlıktır²⁶⁶. Kararsızlık, zaman kaybına neden olmakla beraber endişeyi de doğurur²⁶⁷.

Karar verme, yönetsel faaliyetlerin en önemlilerinden birisidir. Nitekim, satın alma, belirli bir ürün pazarına girme veya pazardan çekilme, ulusal ya da uluslar arası reklam kampanyaları hazırlama gibi konuların yanı sıra yeni bir çalışanı işe alma, bir üretim sürecini değiştirme gibi birçok yönetsel kararlar alınabilmektedir²⁶⁸.

“Karar verme aynı zamanda çatışmaları çözümlemedir” şeklinde de ifade edilmektedir²⁶⁹. Bu durum yönetimde karar vermenin diğer bir önemli yönüne dikkat çekmektedir. Çatışma, iş hayatında yöneticinin sık sık karşılaştığı bir durumdur. Genellikle bir problemle ilgili olarak düşünce, görüş, yargı ve gerçekler bakımından ayrılıklar, uyuşmazlıklarla karşılaşıldığı zaman, bir yönetici, kendisine bağlı grupta koordinasyonu ve işbirliğini sağlayabilmek amacıyla bir karar verme durumundadır²⁷⁰. Bir işletme yönetimi açısından amaçlara ulaşabilmek için çalışanlarla birlikte ortak hareket etme hususunda fikir ayrılıklarının, ihtilafların giderilmesi önem arz etmektedir.

Yönetim açısından karar vermenin önemli bir yönü de kriz dönemlerinde kendisini göstermektedir. Yönetimde kararsızlık, kriz dönemlerinde, zamanın olumsuz işlemesi nedeniyle kesinlikle kabul edilebilir bir durum değildir. Alınamayan kararlar ve yapılamayan tercihler nedeniyle, amaçlara ulaşmak ve problemleri çözmek, daha fazla

²⁶⁴ Demir, Bircan, Tütek, s. 8.

²⁶⁵ Stephenpan P. Robbins, *Managing Today*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000, s. 67.

²⁶⁶ Abdullah Yılmaz, Seyfettin Aslan, “Örgütsel Zaman Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 2002, s. 31.

²⁶⁷ Bayramlı, s. 39.

²⁶⁸ Atılhan Naktiyok, Ö. Faruk İşcan, “Örgütlerde Farklı Karar Verme Modelleri ve Yöneticilerin Performans Değerlendirme Kriterleri İle Bireysel Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (1-2), 287-306.

²⁶⁹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, (9. Baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul 1998, s.190.

²⁷⁰ Mucuk, s.190.

kaynak gerektirecek ve bu durum, neticede krizi derinleştirecektir²⁷¹. Zira yöneticiler genelde sınırlı kaynaklarla karar almak zorundadırlar. Bu durum da yöneticilerin karar verme stratejilerini geliştirmelerine yönelik çalışmalar yapmalarını gerekli kılmaktadır. Fırsat ve tehditlerin mevcut olduğu ve çevresel koşulların hızla değiştiği bir ortamda işletmeleri uzun vadede ayakta tutabilecek kararları verebilmek son derece önem arz etmektedir²⁷².

Karar verme, Drucker ve Maciariello tarafından “bir yöneticinin özgül faaliyetidir” şeklinde yorumlanmıştır²⁷³. Başka bir deyimle de “Yöneticiliğin esas görevi karar almaktan ve önceden hesaplanmış risklere girmekten ibarettir²⁷⁴”. Yönetim üzerine çalışmalar yapan herkes, karar vermenin ve problem çözmenin yöneticinin işinin çekirdek unsurları olduğu konusunda hemfikirdirler²⁷⁵.

Ertürk de yöneticilerin temel görevlerinin karar vermek olduğunu ve örgüt içerisinde devamlı bir şekilde, bir yöneticinin ne yapılacağını ve kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve ne şekilde yapılacağını seçmek durumunda olduğunu belirtmiştir²⁷⁶. Bu yöneticinin aynı zamanda en zorlu ve en riskli işidir. Alınan kötü kararlar bir şirkete ve bir kariyere bazen onarılmaz zararlar verebilmektedir²⁷⁷.

“Yönetici ne iş yapar” veya “ne iş yapmalı” sorularına cevap olarak Mintzberg’in yaptığı çalışmadan yola çıkılmış ve yöneticinin değişik roller üstlenirken bu rollerden birisinin karar verme işlevi olduğu belirtilmiştir. Bu yönetsel roller de kişilerarası roller, bilgisel ve kararsal rollerdir. Burada karar verme ile ilgili rollerini ele alırsak; bunların da girişimcilik yönüyle yenilikler yapmak, gidişatla ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağılımını sağlamak, çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetleri içerdiği belirtilmiştir²⁷⁸.

Karar davranışları bir organizasyonun geleceğinin korunması, çevresel ilişkilerin amaca yönelik uyumlaştırılması açısından temel nitelikli davranışlardır. Bu rol

²⁷¹ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (3. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007, s. 371.

²⁷² Naktiyok, Işcan, 287- 306.

²⁷³ Drucker ve diğerleri, s.177.

²⁷⁴ İrmek, s. 97.

²⁷⁵ Adair, s. 6.

²⁷⁶ Ertürk, s. 179.

²⁷⁷ *Harvard Business Review, Karar Alma*, (Çev. Ahmet Kardam), Türkiye Metal Sanayicileri Odası, İstanbul 2001, s.148.

²⁷⁸ Koçel, s. 57.

yöneticinin temel rolü olarak görülmüştür ve yöneticinin karar veren kişi olarak nitelendirildiği her seferinde vurgulanmıştır²⁷⁹. Yönetimde kararsızlık başarısızlığa neden olur. Yönetici ise; karar veren, verdiği kararı tatbik eden ve kararında sebat eden istikrarlı kişidir. Kararlı olmak, istikrarlı olmak demektir. Karar veremeyen veya verdiği karardan sık sık dönen kişi ise, yönetici olarak değerlendirilemez²⁸⁰. Bu konu üzerine deyinen Genç'in ifadesiyle de yöneticilerde bulunması gereken karar verme becerisi; yönetim fonksiyonlarını yerine getiren yöneticiler için temel niteliktedir. Karar verme becerisi örgütün her kademesinde önem taşımakla beraber üst kademe için daha da önemlidir²⁸¹. Drucker'a göre de "yöneticilerin yaptığı işlerin tümü karar verme yoluyla yapılır²⁸²". Yöneticilerin yaptıkları işe hangi yönden bakılırsa bakılsın, daima ön plana çıkan, bir anlamda "olmazsa olmaz" niteliği taşıyan ilk önce göze çarpan iş: karar vermektir. Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun, hangi görevle uğraşırsa uğraşsın, bu işi sevsin veya sevmesin "yönetici" konumuna gelen bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş "karar vermektir". Karar vermek yöneticiliğin o kadar asli bir görevidir ki, bazen yöneticilik bir "karar verme işi" olarak da tanımlanmaktadır. Yönetici değerlemede yöneticinin karar verme becerileri ve özellikleri dikkate alınmaktadır²⁸³. Bir yöneticinin kararlarının kalitesi, onun profesyonel başarısını ve tatminini besler. Bu başarı ve tatmin doğal olarak bireyin daha sonraki çalışmalarına da yarar sağlayacak ve daha verimli çalışmasına neden olacaktır. Bu durum, hem örgütün hem de kişinin gelişimi açısından önemlidir²⁸⁴.

²⁷⁹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, (7. Baskı), MİAD Yönetim Yayınları Dizisi 1, İstanbul 2007, s. 15.

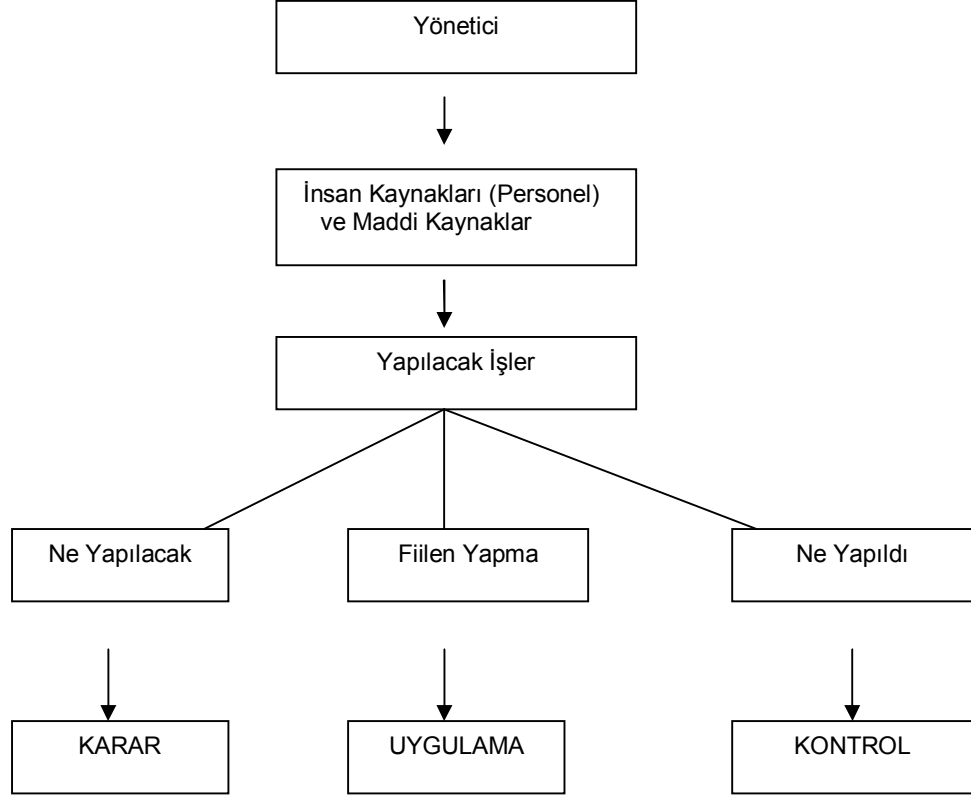
²⁸⁰ Nihat Aytürk, *Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, (4. Baskı), Yargı Yayınevi, Ankara 2003, s. 147.

²⁸¹ Genç, s. 35.

²⁸² Can, s. 258.

²⁸³ Koçel, s. 57.

²⁸⁴ Can, Aşan, Aydın, s. 378.



Şekil 2. 2. Yönetici- Karar Verme İlişkisi

Kaynak: Tamer Koçel: 2007, 58.

Şekilde de görüldüğü üzere; bir organizasyonun varlığını sürdürmesine yönelik; planlama, organize etme, uygulama, koordine etme ve denetim gibi tüm stratejik kararlar yöneticinin sorumluluğundadır. Hangi işin ne zaman, ne şekilde yapılacağı konusunda sürekli karar vermek durumundadır.

Sonuçta denebilir ki; her örgüt kademesinin özellikleri, karşılaştıkları ve çözmek zorunda oldukları problemler farklı olduğundan; bu durum doğal olarak karar verme sürecine de yansımaktadır. Her kademenin, tabiri caizse, “rakımı” farklı olduğu için, yöneticilerin olayları görüş açısı ve netliği de farklı olmak durumundadır²⁸⁵. Örgütlerin kademelerine göre aldıkları kararlar incelenirse karar vermenin örgütlerdeki yeri ve önemi daha iyi anlaşılacaktır:

²⁸⁵ Koçel, s. 83.

Stratejik Karar Verme Seviyesi: Stratejik planlamaya ilişkin kararların alındığı üst basamak yönetim seviyesidir. İşletmenin amaçları ve bu amaçların değiştirilmesi, amaçların alanına göre kullanılacak kaynakların ve edinimlerin yönetilmesi ve bu kaynakların kullanımı, düzenlenmesine ilişkin kararların alınmasıdır²⁸⁶. Örgütün en üst düzeyi tarafından verilen kararlar olması sebebiyle “büyük kararlar” olarak da adlandırılmıştır²⁸⁷. Geleceğe yöneliktir ve bu kararların belirsizlik düzeyi oldukça yüksektir. Amaçlara yönelik uzun dönemli planların yapılmasını içerir²⁸⁸. Genellikle; bir işletmenin genel müdürü ve genel müdür yardımcılarının yer aldığı bu seviyedeki yöneticiler, işletmenin bütününe ilişkin ana faaliyetlerin planlanmasından ve koordinasyonundan sorumludur. Yine örnek verilecek olursa; bir işletmenin ana projelerini, organizasyon yapısını, işletme kapasitesini, üretilcek mal ve hizmet türünü, diğer işletmelerle birleşmeyi, kuruluş yeri seçimini, uzun dönem planlamasını üst seviyedeki yöneticiler karara bağlamaktadır²⁸⁹.

Taktik Karar Verme Seviyesi: Orta basamak yönetim, alt düzey yönetimin sorumluluğundaki işlemlerle ilgili bilgileri eleyip, özetleyerek ve tekrar denetleyerek üst yönetime geçirmekle görevlidir²⁹⁰. Stratejik kararların yerine getirilmesi kaynakların etkin ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanılmasına ilişkindir. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik kaynak tedarikine yöneliktir. Örneğin; tesis yerleşimi, bütçe tahsisi, üretim çizelgeleme gibi görevlerdir²⁹¹. Pazarlama, finans, üretim gibi kararları veren müdür ve müdür yardımcıları bu basamaktadırlar. Bu kişiler işletmenin bütününden değil, üst yönetimin belirlediği sınırlar çerçevesinde kendi işlevlerinin yönetiminden sorumludurlar²⁹².

Operasyonel Karar Verme Seviyesi: Bu düzeydeki kararlar, işletmenin faaliyetlerini temel alan işlemlerin yürütüldüğü ve bu süreçteki kararların alınmasına yöneliktir. İşlemlerin doğruluğunu ve etkinliğini sağlayarak taktik düzeydeki yönetime bilgi sağlar²⁹³. Bu seviyedeki kararları alan görevli kişiler genellikle, bölüm şefleri, ustabaşılar gibi yöneticilerdir²⁹⁴. Üst yönetim tarafından verilen kararların uygulanması için kararları alırlar. Bu kararlar aynı zamanda küçük kararlar olarak da

²⁸⁶ Melih Erdoğan, *Genel İşletme*, (Ed. Şan Öz- Alp), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2000, s. 306.

²⁸⁷ Demir ve diğerleri, s. 11.

²⁸⁸ Gökçen, 16-17.

²⁸⁹ Mehmet Şahin, *Genel İşletme*, Birlik Ofset, Eskişehir 1995, s. 107.

²⁹⁰ Erdoğan, s. 305.

²⁹¹ Gökçen, s. 17.

²⁹² Şahin, 107- 108.

²⁹³ Erdoğan, s. 305.

²⁹⁴ Şahin, s. 108.

adlandırılmaktadır²⁹⁵.

Bu nedenle karar alma fonksiyonu örgütlerin temel işlev veya niteliklerinden biridir. Örgütsel yapı içerisinde yöneticiler aldıkları kararlarla, sadece kendi yaşamlarını ve geleceklerini değil, çok sayıda bireyin yaşamlarını ve geleceklerini etkilemektedirler²⁹⁶. Yapılan açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, karar verme fonksiyonunun yönetim üzerindeki etkisinin önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir.

2.5. KARAR VERME SÜRECİNİ ETKİLEYEN ETMENLER

Karar verme sürecinde pek çok etkenin varlığından söz edilebilir. Bunların başında veri, bilgi, akıl, gelenek, kültür, sezgi ve duygular gelmektedir²⁹⁷. Karar verilirken geçmişte yaşanan olaylardan, birtakım sayısal analizlerden ve karar vericilerin geleceği sezebilme güçlerinden yararlanılmaktadır. Elde edilen bilgiler neticesinde verilen kararın uygulamaya konmasıyla ileriki zamanda gerçekleşmesi istenen amaçlara ulaşılabilmektedir²⁹⁸. Dolayısıyla karar verici herhangi bir hususta amacına yönelik kararlar alırken bu gibi faktörlerin etkisi altında karar verme durumundadır.

Örgütlerde karar verme sürecini etkileyen faktörler üç başlık altında toplanmıştır. Bu faktörler şu şekilde sıralanabilir²⁹⁹: Bireyler ve gruplar, örgütün yapısı ve örgütün çevresidir.

1- Bireyler ve gruplar: Karar verme sürecini; bireylerin algılama, güdülenme, kavrama gibi psikolojik özellikleriyle, bireyler arası ilişkiler ve etkileşimler, başka bir deyimle bireylerin örgütte gruplar içinde bulunmalarından kaynaklanan özellikler etkilemektedir³⁰⁰.

Karar Almada Bireysel Farklılıklar:

Kişisel karar vermeye ilişkin araştırmalarda, karar vermede dört yaklaşım olduğu ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar iki değişkenin kombinasyonu neticesinde gerçekleşmektedir. Birincisi düşünce tarzıdır. Kişiler rasyonel düşünce tarzıyla sezgilere

²⁹⁵ Demir ve diğerleri, s. 11.

²⁹⁶ Ö. Faruk İşcan, "Örgütsel Açıdan Ahlaki Davranış ve Karar Almayı Kolaylaştırıcı Bir Süreç Olarak Ahlaki Yansımaları", *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1-2), 2001, 285-299.

²⁹⁷ Fikri Türkel, *Başarılı İnsanların Karar Anı*, Hayat Yayınları, (3. Basım), İstanbul, 2005, s. 8.

²⁹⁸ İrmış, s. 5.

²⁹⁹ Oğuz Onaran, *Örgütlerde Karar Verme*, Sevinç Matbaası, Ankara 1971, s. 100.

³⁰⁰ Murat Kuşlu, *Yönetimde Karar Verme Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü (İlâsî Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s. 53.

dayalı düşünce tarzı arasında değişik, farklı düşünce tarzlarına sahiptirler. İkinci değişken ise; belirsizliklere ilişkin toleransların derecesidir. Bazıları belirsizlik derecesini azaltan gereğinden fazla veri ve bilgiyle bir olay hakkında karar verme yoluna giderler. Diğerleri de, aynı anda birçok düşünceyi harmanlayarak karar alabilirler ve bu yolu tercih ederler³⁰¹.

Yön gösterici karar verme: Bu kişiler kararlarını alırken; basit ve açık çözümleri tercih ederler. Çok az bilgi, verilerle sınırlı alternatifler içerisinde tercih yaptıklarından hızlı karar alırlar. Karar verirken mevcut kuralları dikkate alırlar ve sonuç elde etmek için konumlarını saldırgan bir şekilde kullanmaktadırlar³⁰².

Analitik karar verme: Yeni durumlara uyum sağlayabilen ve belirsizliğe karşı daha toleranslı bireylerin tercih ettiği yaklaşımdır. Daha fazla veri ve bilgiyi değerlendirmek durumundadırlar³⁰³.

Kavramsal karar verme: Bu karar verme tarzına sahip kişilerin yaklaşımları son derece geniştir ve çok sayıda alternatif oluşturabilirler. Karar alırken genellikle uzun dönemi göz önüne alırlar³⁰⁴.

Davranışsal karar verme: Bu tarz karar almayı tercih eden kişiler, birlikte çalıştıkları kişilerin önerilerine, fikirlerine açıktırlar ve bu nedenle toplantılara önem verirler; çatışmaya engel olmaya çalışırlar ve ittifak oluşturmayı amaçlarlar³⁰⁵.

2- Örgütün yapısı: Örgütteki haberleşme ağının, karar için gerekli bilgilerin örgüt içerisindeki akışının ve bunun yanında, karar vericilerin örgütte bulundukları yerin, dolayısıyla da örgütün hiyerarşik yapısının, otorite ilişkilerinin, iş bölümü ve uzmanlaşmanın da karar sürecine etkisi vardır³⁰⁶.

3- Örgütün çevresi: Örgütün, çevresiyle sürekli etkileşimde bulunan toplumsal bir sistem olduğu bilinmektedir. Bu nedenle, örgütün iktisadi, toplumsal, siyasal, fiziki çevresi de karar verme davranışını etkileyecektir³⁰⁷. Kararın çevresi iki temel ögenin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Bunlardan birincisi; amaç, ikincisi ise; fiziksel ve

³⁰¹ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004, s. 360.

³⁰² İşcan, Naktiyok, 287- 306.

³⁰³ Atılhan Naktiyok, M. Kürşat Timuroğlu, Canan N. Karabey, *Stratejik Bilinç, İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeyinin İncelenmesi*, İmaj Yayınevi, Ankara 2009, s. 31.

³⁰⁴ Ülgen, Mirze, s. 361.

³⁰⁵ İşcan, Naktiyok, 287- 306.

³⁰⁶ Onaran, s. 100.

³⁰⁷ Onaran, s. 100.

toplumsal çevredir. Karar verme faaliyeti çevrenin bu iki ögesi arasındaki ilişkiyi düzenlemektir. Bu nedenle karar verme faaliyetini gerçekleştirecek olan yöneticinin görevi çevresel değişiklikleri örgütsel amaçlarla uyum içinde tutabilmektir. Fiziksel ve toplumsal çevre uzlaşmaz, anlaşılması güç, çoğu kez de zıtlıklar içindedir. Önceden tahmin edilmesi güç olan değişikliklere uyum sağlayabilmek için yönetici, gerek iç gerekse dış çevredeki olay ve güçleri dikkatle incelemelidir. Dış çevreyi; toplumun, devletin, ulusun ve dünyanın toplumsal, siyasal ve ekonomik olayları oluşturmaktadır. Bu olaylar, rekabet ortamında yaşayan örgütlerin birbirlerine etkisi, bilim ve teknolojinin evrimi, banka ve finansman kuruluşları, hükümet düzenlemeleri ve ekonomik dalgalanmalar gibi durumları doğururlar. İç çevreyi ise; fiziksel öğelerin yanında biçimsel ve biçimsel olmayan yetki ve iletişim ağları, örgütsel yapı, karar verme davranışları ve yöneticilerle çalışanlar arasındaki etkileşimin önceden tahmin edilemeyen özellikleri oluşturmaktadır³⁰⁸.

İyi bir kararın nasıl olması gerektiği hususunda kararın taşınması gereken özelliklere bakılacak olursa;

“İyi karardan” kastedilen “amaca, hedefe ulaştıran karar” olmasıdır. İyi bir karar dört bağımsız değişkenden oluşmaktadır³⁰⁹: Kararın İyiliği = f (Etkililik, Verimlilik, Uygulanabilirlik, Zamanlama) fonksiyonu olarak ifade edilebilir.

Genel olarak iyi bir kararda aranan özellikler beş madde halinde sıralanabilir³¹⁰:

1- İyi bir karar öncelikli olarak kurumun amaçlarını dikkate almalıdır ve onlara ulaştıracak biçimde oluşturulmalıdır.

2- İyi bir karar, en az harcama ve fedakarlıklarla, masrafları minimumda tutularak maliyeti düşük, bizleri en iyi sonuca götürebilecek şekilde meydana getirilmelidir. Başka bir deyimle, astarı yüzünden pahalı olmamalıdır.

3- İyi bir karar, ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalıdır ne de acele edilerek etraflıca düşünülmeden, araştırılmadan alınmalıdır. Bu nedenledir ki; en iyi karar zamanında alınan karardır.

4- İyi bir karar, işletme ve bölümün imkanlarına uygun, başka bir deyimle, gerçekçi olabilen karardır. Aksi durumda uygulanamaz ve hayal ürünü olmaktan öteye

³⁰⁸ Can, s. 264.

³⁰⁹ İrmek, s. 4.

³¹⁰ Eren, 189- 190.

gidemez.

5- İyi bir karar, anında ve vakit kaybedilmeden uygulamaya koyulabilen, sonuç alınabilen kararlardır. Çünkü bulunduğumuz çağ, hız çağıdır. Erken harekete geçenler fırsatları daha önce görüp değerlendirebilme imkanına sahip olabilmektedirler.

2.6. KARAR VERME MODELLERİ

Seçim yapma işlemini daha sistematik hale getirmek ve yapılan seçimin, üst yönetimin kişisel ve grupsal özelliklerinden daha az etkilenmesi amacıyla çeşitli karar verme modelleri geliştirilmiştir. Hangi modelin seçileceği ise; yöneticinin kişisel tercihin, kararın yapısına; yani programlanmış veya programlanmamış olmasına göre ve kararın risk, belirsiz veya tam belirsiz gibi koşullarda alınmasına bağlıdır³¹¹.

Yapısal bir modelde analitik modelleme problemin tanımlanmasıyla başlar³¹². Sonrasında amaçlar tanımlanır, ön karar verilir, alternatifler üretilir, üretilen alternatifler değerlendirilir, bir tercih yapılır, yapılan tercih uygulanır ve en son olarak da gözden geçirilir³¹³. Kararlar yapısal (programlanan) ve yapısal olmayan (programlanmayan) kararlar şeklinde belirlenebilir³¹⁴.

Programlanan kararlar; genel olarak tekrarlanan, rutin kararlardır. Bu kararlar alt düzey yönetimin ilgilendiği kararlardır. Programlanmayan kararlar ise; tersine tekrarlanmayan, rutin olmayan kararlardır. Stratejik kararların alındığı, üst yönetimin ilgilendiği karar türleridir³¹⁵. Programlanan kararlarda karar verici subjektif bir esnekliğe sahip değildir. Kararlar, mevcut politika ve prosedürlerle belirlenmiştir. Programlanmayan kararlar bilgi tabanlı kararlar olarak da anılırlar. Zira karar verici rasyonel bir karar vermek için bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu karar türü, doğru cevabı bilmenin mutlak bir yolunun olmadığı ve ortada birçok doğru karar olabildiği durumlarda söz konusu olan kararlardır³¹⁶.

Örgütlerde alınması muhtemel kararlara ilişkin eğer bir ölçek düşünülürse; bu

³¹¹ Naktiyok, Timuroğlu, Karabey, s. 30.

³¹² Giampiero E. G. Beroggi, *Decision Modeling in Policy Management, An Introduction to The Analytic Concepts*, Kluwer Academic Publishers, The United States of America 1999, s. 38.

³¹³ Debra L. Nelson, James C. Quick, *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*, West Publishing, The United States of America 1995, 296- 297.

³¹⁴ Gökçen, s. 19.

³¹⁵ Robbins, s. 78.

³¹⁶ Gökçen, s. 19.

ölçeğin bir ucunda programlanan kararlar değer ucunda da programlanmamış kararlar yer alırken; bu iki uç nokta arasında ise; olabilecek üç tür karar modeli mevcuttur. Bunlar rutin karar alma, uyumlaştırıcı karar alma ve yenilikçi karar almadır³¹⁷.

Rutin karar verme, az önce de belirtildiği gibi; tekrarlanan ve programlanan kararlara uygun bir karar modelidir. Bu tür kararlarda geçerli olan süreçler ve seçimler standart hale getirilmiştir. İşleyişi belirgin hale gelmiş örgütlerde bilgisayar çıktılarından yararlanma biçimi şekle bağlanmıştır, bölümlerin vereceği raporların içeriği ve nasıl yararlanılacağı tüm ilgililerce bilinmektedir³¹⁸. Yine belirtildiği üzere bu kararlar alt yönetim tarafından uygulanan kararlardır.

Uyumlaştırıcı karar alma modeli, yargılama ve değerlendirmenin olduğu modeldir. Burada, hiçbir bilgisayar programının ortaya koyamayacağı bir yargıya varma zorunluluğu vardır. Belirli yargıya varma neticesinde model içerisinde birtakım kantitatif karar verme araçları kullanılarak karar verilebilmektedir. Yenilikçi karar alma modeli ise; daha önce hiçbir şekilde karşılaşılmamış bir durum söz konusu olduğunda, yeni bir çözümün ortaya konması gerektiğinde izlenilen bir karar alma modelidir³¹⁹.

Karar verme modelleri diğer bir sınıflandırmaya göre de; rasyonel karar verme modeli, kısıtlı rasyonel karar verme modeli ve çöp tenekesi modeli olarak ele alınmıştır³²⁰.

Karar verme, alternatifler arasından rasyonel bir seçim yapma olarak ele alınmıştır³²¹. Rasyonel model, karar verme sürecine yaklaşımda birtakım varsayımlar içermektedir. Bu varsayımlar şu şekilde sıralanabilir³²²:

- Sonuç tamamen akılcı olacaktır,
- Karar vericinin en iyi seçeneği seçmede kullanacağı kararlı bir tercih sistemi vardır,
- Karar verici bütün olası seçeneklerden haberdardır,
- Karar verici her bir seçeneğin başarı olasılığını hesaplayabilmektedir.

Ancak gerçek yaşamda bu varsayımların her zaman geçerli olmadığı, karar

³¹⁷ İşcan, Naktiyok, 287- 306.

³¹⁸ Gülay Budak, Gönül Budak, s. 486.

³¹⁹ İşcan, Naktiyok, 287- 306.

³²⁰ Nelson, Quick, 297- 298.

³²¹ David Knights, Hugh Willmott, *Introducing Organizational Behaviour and Management*, Thomson Learning, London 2007, s. 322.

³²² Can, Aşan, Aydın, s. 385.

vericinin çoğu zaman yetersiz ve kısıtlı bilgi çerçevesinde seçim yapmak zorunda kaldığı bilinmektedir. Bu durum 1978’de Nobel ödülü kazanan Herbert Simon tarafından ele alınmış ve “kısıtlı rasyonellik” (bounded rationality) adı altında incelenmiştir³²³.

Bu görüşe göre, karar verici çeşitli kısıtlayıcı faktörlerin etkisi altındadır; bu faktörler karar vericiyi rasyonel kararlar vermekten uzaklaştırmaktadır. Bu nedenle karar verici, o koşullarda tatminkar sayılan seçimi yapar. Kısıtlayıcı faktörler; insan zihninin kısıtlı hesap yapabilme kapasitesi, sorunun çapraşıklığı ve belirsizliği, gerekli bilginin tam olarak bulunamaması veya zamanında gelmemesi olabilir³²⁴. Bu nedenle karar verme süreci, en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçim sürecinden çok, kısıtlı bilginin işlendiği ve tatminkar sayılan sonucu sağlayan bir seçim süreci olarak ele alınmalıdır. Tatminkar olma, bir seçeneğin sonucunun kabul edilebilmesi için gerekli minimum şartları karşılamayı ifade etmektedir. Gerçek yaşamda daha çok kullanılan bir karar yaklaşımıdır³²⁵.

Çöp tenekesi modelinde ise; kararlar, rastgeledir ve sistematik değildir. Örgüt, içinde problemlerin, çözümlerin, katılımcıların ve karar fırsatlarının rastgele dolaştığı bir çöp tenekesidir. Kararın kalitesi zamanlamaya bağlıdır. Doğru katılımcılar doğru zamanda doğru probleme doğru çözüm bulabilirler. Bu model, örgütle ilgili kararların özellikle belirsizlik durumunda adım adım bir usul izlemeden sistematik olmayan bir şekilde alınabileceğini göstermektedir³²⁶.

Karar verme modellerini klasik karar ve yönetsel karar modeli olarak da ele almak mümkündür³²⁷.

³²³ Koçel, s. 79.

³²⁴ Can, Aşan, Aydın, 385- 386.

³²⁵ Koçel, s. 79.

³²⁶ Nelson, Quick, s. 298.

³²⁷ Eren, 188-189.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

AÇIK BİLGİ YÖNETİM MEKANİZMALARI VE KARAR VERME

3.1. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

Açık bilgi yönetimi mekanizmaları olarak adlandırılan veri madenciliği, veri deposu, intranet ve ekstranetin karar verme sürecindeki rolünün incelendiği bu çalışmada, verilen teorik bilgiler doğrultusunda, sağlık kuruluşlarında yapılan araştırmanın nitelikleri aşağıda ifade edilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Bilgi, tükenmeyen ve her gün kendini yenileyen bir kaynak olması nedeniyle örgütlerin faaliyetlerini gerçekleştirmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütlerde, yönetim düzeylerinin belirledikleri amaçlar doğrultusunda aldıkları tüm karar türlerinde bilgi en önemli unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Aynı zamanda örgüt içerisinde üretilen bilgi başka birim ve başka kararlar için de veri niteliği taşıyarak yönetime yardımcı kaynak olmaktadır. Artık bilgi, “bilgi teknolojisi” olarak adlandırılan teknolojiler aracılığıyla toplanmakta ve bir yerden bir yere iletilip kullanıcıların hizmetine sunulabilmektedir.

Araştırmanın temel amacı, karar verme yetkisine sahip çalışanların açık bilgi yönetim tekniklerini kullanma oranları ile karar verme yöntemleri arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bunun yanı sıra kurum içindeki personel ve yöneticilerin karar verirken hangi bilgi türünü tercih ederek; nasıl bir yol izlediklerini tespit etmek ve bunun doğrultusunda hangi bireysel karar modeline uygun olarak hareket ettiklerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu ana amaca bağlı olarak araştırmanın amaçlarını alt başlıklar halinde şu şekilde ifade etmek mümkündür:

- 1-Hastanelerin bilgi örgütü olup olmadıklarının anlaşılması,
- 2-Hastanelerin bahsedilen teknolojilerden hangilerini daha yoğun olarak kullandıklarını ve bu teknolojilerden ne derece faydalandıklarını, tespit etmek ve çalışanların da dikkatini bu konu üzerine çekmek,
- 3-Hastanelerde bilgiye ne derece önem verildiğini tespit etmek,
- 4-Hastanelerde bilginin bireysel etkinliğe katkısının olup olmadığını ölçmek.

3.1.2. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma Erzurum il merkezi içerisindeki üç ayrı devlet hastanesinde ve dış hekimliği fakültesinde karar verme yetkisine sahip çalışan, idari personel ve yöneticileri kapsamaktadır. Hastane yönetiminden hastanelerin matris yapıda örgütlenen kuruluşlar olduklarına dahil bilgi alınmıştır. Matris yapı ise; eğitim ve deneyim düzeyi yüksek uzmanları takım halinde bir araya getiren, proje bazında işbirliğini kolaylaştıran, karar vermeyi fonksiyonlar ve süreçler üzerinde dağıtan merkezkaç bir örgütlenme şeklidir³²⁸. Karar verme fonksiyonunun örgüt içinde yayılmasından dolayı; bu kişilerin araştırmaya dahil edilmesi uygun görülmüştür.

3.1.3. Araştırmanın Varsayımı ve Sınırlılıkları

Anket formları dağıtılmadan önce, araştırmanın konusu ve amacı hakkında bilgi verilerek, toplanacak verilerin amaca uygun olarak kullanılacağı açıklanmış ve örgütlere zarar verecek biçimde başka kişi ve kurumlarca kullanılmayacağına dair güvence verilmiştir. Bu nedenle anket formlarındaki soruların kurum çalışanlarınca ciddiyle cevaplandırıldığı varsayılmaktadır. Seçilen örneklem, araştırmanın evrenini temsil edebilme bakımından yeterlidir. Bu araştırmanın anketi, analizlere konu olan değişkenleri belirlemek için gerekli tüm özelliklere sahiptir. Kullanılan istatistiki analiz yöntemleri yapılacak araştırma açısından yeterli varsayılmıştır.

Araştırma yöntemi için bir takım kısıtlamalar mevcuttur. Anket formunun cevaplandırılması kişilerin ankette yer alan soruları algılama düzeyi ile sınırlıdır. Bazı üst yöneticiler ve yöneticilerin araştırmaya yönelik görüşleri alınmıştır; fakat işlerinin yoğunluğu nedeniyle anket sorularını cevapsız bırakmak zorunda kalmışlardır. Şahsa ve kuruma yönelik özel bilgilerin açıklanacağı endişesiyle anket sorularını yanıtlamaktan kaçınanlar da olmuştur. Bu araştırmanın yapıldığı kuruluşlarda bilgi teknolojilerini etkin olarak kullanan iş gören sayısının toplam iş gören sayısına oranla az olduğu gözlemlenmiştir. Araştırma örneklemini uygulanan analizler açısından yeterli olmasına rağmen yalnızca Erzurum ili içerisindeki birkaç sağlık kuruluşunu kapsamaması ve örneklem sayısının az olması nedeniyle elde edilen bulgular, bu kuruluşlardaki

³²⁸Kutlu Merih, “Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi”, Erişim tarihi: 20.04. 2011 www.merih.net/m2/str/strayap.htm

kişilerden alınan verilerle sınırlıdır. Ayrıca anketle toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği veri toplamada kullanılan tekniğin geçerliliği ile sınırlıdır.

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın literatür bölümünde yapılan taramadan görüldüğü gibi; yönetim ve organizasyon alanında yapılan bir çok çalışmada örgütlerin temel fonksiyonu olan karar verme sürecinde bilgi etkin bir rol oynamaktadır. Son dönemde gelişen bilgi teknolojileri aracılığıyla da örgüt içerisinde bilgiye erişim daha kolaylaşmış ve karar verme sürecinde bilginin rolü daha da etkin hale gelmiştir. Bilgi ve karar arasında ilişkiye değinen çalışmalara bakılacak olursa;

Driver, Brousseau ve Hunsaker (1990) geliştirdikleri dinamik karar verme süreci yaklaşımında, karar verme sürecini etkileyen en önemli faktörün bilgi ve bilgiyi kullanmak olduğunu belirtmiştir³²⁹.

Georger P. Huber (1990) bilgi teknolojilerinin karar verme üzerine etkilerini belirlemeye yönelik kavramsal teori geliştirmiştir. Huber'e göre gelişmiş bilgi teknolojileri kullanıcının iletişimine ve karar vermesine yönelik olarak bilginin dijital bilgisayarlar tarafından işlenmesini, iletilmesini, yönetilmesini, analiz edilmesini ve kullanılmasını sağlayan, kullanıcıya destek olacak nitelikte çıktı sağlayan sistemlerdir. Huber'in geliştirdiği teoride dört önerme istihbarat ve karar vermeyle ilgilidir. Bilgi erişiminin artması ve örgütsel yapıdaki değişimin istihbaratta kesin, zamanlı, ulaşılabilir olmasını dolayısıyla daha sağlıklı kararlar verilmesine öncülük ettiğini belirtmiştir³³⁰.

Yine Huber'in geliştirdiği teoriden ve diğer çalışmalardan yola çıkan Teng ve Calhoun (1996) işlemsel ve yönetsel karar vermeyle örgütsel bilgisayar kullanımı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırmada bilgi teknolojileri boyutu bilgisayar kullanımı ve iletişim, karar verme boyutu ise; işlemsel ve yönetsel karar verme olarak ele alınmıştır. İşlemsel kararlar; rutin, yapısal, tekrarlanan kararlar; yönetsel kararlar da yapısal ve rutin olmayan, uzun zamanlı kararlar olarak belirlenmiştir. Araştırmada geliştirilen 48 hipotezin 47'si anlamlı çıkmış ve Huber'in birçok önermesiyle birlikte

³²⁹ Selçuk Nas, *Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir 2006, s. 202.

³³⁰ Uysal, 69-73.

“bilgi teknolojileri karar verme için daha çok alternatif çözüm üretir” önermesi de kanıtlanmıştır. Karar vermede bilgi kullanımı açısından bakıldığında bilgi teknolojilerinin bilgi zamanlaması ve veri miktarı üzerinde yüksek derecede kolaylaştırıcı etkiye sahip olduğu; bilgi yükü açısından da orta derecede etkiye sahip olduğu neticesine varmışlardır. İşlemsel kararların da daha hızlı ve doğru alınabildiği ortaya çıkmıştır. Yapılan bu araştırma ile bilgi teknolojilerinin³³¹:

- Karar vermek için kullanılacak bilginin zamanlamasında iyileşme,
- Tahmini kararların doğruluğunda iyileşme,
- Kararların etkililiğinde iyileşme,
- Karar vermede kullanılan veri miktarında artış,
- Karar vermek için zaman öngörüsünde artış,
- Karar verme için örgütsel iletişimde artış,
- Karar vermenin rutinleştirilmesine olanak sağlayan konularda tam destek sağladığı neticesine varılmıştır.

Reyhanoğlu, (1998) “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Olarak İnternet- Ekstranet- İnternet Kullanımı ve İşletme Yönetimine Etkileri” üzerine yaptığı çalışmasında³³²; tesadüfi olarak seçilen 87 bilgi ve iletişim şirketinden veri elde etmiştir. Araştırma bulgularına göre; bilgiye ulaşmada artış ve örgütsel dizaynda değişme, haber alma gelişiminde ve karar verme etkinliğinde gelişmeler sağlanmaktadır.

Torben Juul Andersen (2001) bilgi teknolojileri, karar verme ve örgütsel performansı içeren bir araştırma yapmıştır. Araştırmada bilgi teknolojileri iki şekilde ele alınmıştır. Bunlar; şirket içi iletişimi arttırmaya yönelik bilgi teknolojileri (intranet) ve şirket dışı iletişimi arttırmaya yönelik bilgi teknolojileridir. Bilgi teknolojileri ve bilgisayar ağlarının örgüt içi ve dışı iletişime yönelik kullanımı; bilgi miktarını, veri miktarını ve bireysel iletişimi arttırabilmekte ve kararların daha hızlı ve doğru bir şekilde alınabilmesini sağlayabilmektedir. İletişimde sağlanan etkinlik, farklı bakış açılarını beraberinde getireceğinden yenilikçiliğe de teşvik edebilir. Andersen’in yaptığı araştırmayla örgüt içi iletişimdeki hız ve doğruluğun artmasıyla stratejik karar vermenin

³³¹ Uysal, 76-78.

³³² Metin Reyhanoğlu, “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Olarak İnternet- Ekstranet- İnternet Kullanımı ve İşletme Yönetimine Etkileri, Bilgi Teknolojisi Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, *6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildirim Kitabı, 2000’li Yıllarda İşletmecilik Eğitimi*, Akdeniz Üniversitesi İİBF, Antalya 1998, 413- 423.

ve karar verme faaliyetlerinin koordinasyonunun iyileştiği saptanmıştır³³³.

Chen (2002) bilgi teknolojileri kullanımıyla tepe yöneticilerin karar verme stilleri arasındaki olası ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmada karar verme stilleri Bruce ve Scott'un 1995'te çalışmalarında ortaya çıkardıkları beş karar verme stilinden (rasyonel, sezgisel, bağımlı, kaçınmacı, doğal) oluşmaktadır. Bilgi teknolojileri de üç türde (sözlü, yazılı, elektronik) ele alınmıştır. Araştırmada yöneticilerin birden çok karar verme stiline hakim olmaları gerektiği ve yöneticilerin kullandıkları medyalara göre farklı bilgi teknolojilerine ihtiyaçları olduğu vurgulanmıştır³³⁴.

Karakaya; (2004) "Yönetmel Bilginin Özellikleri" üzerine yaptığı bir makale çalışmasında; karar sürecinde yöneticilerin düzeyleri ve meslekleriyle elde ettikleri bilgilerin özellikleri arasındaki bazı ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Yöneticilerin düzeyi arttıkça, karar sürecinde eksiksiz (tam) bilgi kullanma olanağının azaldığını gözlemlemiş ve yöneticilerin amaca uygun, zamanlı ve doğru karar verebilmelerine katkı sağlamak için; bilgi kullanımının etkinleştirilmesi ve buna yönelik sistemlerin oluşturulmasıyla ilgili önlemlerin alınması neticesine varmıştır³³⁵.

İraz, (2004) "Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü"nü ele aldığı çalışmasında bilgi tabanlı olan bu sistemlerin; bilgi toplama, analiz etme, saklama kapasiteleri ile bilgisayarlar karar verici için gerekli bilgilere zamanında ulaşmasını sağlayarak; çeşitli modeller yardımıyla mevcut alternatifleri daha etkili değerlendirme imkanı sunup rasyonel kararlar alınmasında etkili olduğunu saptamıştır³³⁶.

Özdemirci, (2006) 1. Uluslar arası Bilgi Hizmetleri Sempozyumunda ele aldığı "Kurumsal İletişim ve Belge Yönetimi" adlı bildiride büyük kurumlarda belge yönetiminin kurumun işlerinin yürütülmesi için karar verme ihtiyacı duyulan bilgiye erişimde önemli bir yere sahip olduğunu belirtmiş ve teknolojinin kurumsal iletişimin yapısını ve boyutlarını değiştirdiğini açıklamıştır. Özellikle intranetin, bilginin

³³³Torben Juul Andersen, "Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Settings", *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, No: 2, 2001, 101-119.

³³⁴ Uysal, 80-81.

³³⁵ Karakaya, 605- 614.

³³⁶ Rıfat İraz, "Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 2004, 407- 422.

bağlantısını; anında, kolayca sunabildiğini ve yönetimde karar vermeyi en iyi bir şekilde desteklediğini vurgulamıştır³³⁷.

Marvel (2006) “Bilgi karar verme sürecinde bir güçtür” adlı makalesinde bilgi teknolojilerinin karar vermedeki öneminden bahsederek; teknolojinin hızlı gelişmesinin bir sonucu olarak günümüz rekabet ortamında artık bilginin silah niteliğinde olabildiğini ve bir çok noktada günümüzde temel girdi olarak yer aldığını bildirmiştir³³⁸.

İşletmelerde karar verme sürecinin etkinliği bakımından yönetim bilgi sistemlerinin rolünü ele alan Akten (2007) bu sistemlerin kuruluş amacıyla karar verme süresini kısaltma, yöneticilere karar verirken ihtiyaç duydukları nitelikli bilgiyi temin etme ve yine bu sistemlerin kararların objektiflik düzeyini arttırma, yöneticilere karar verirken ihtiyaç duydukları bilgiyi sunma, bu sistemler aracılığıyla elde edilen bilgiler ışığında verilen kararların isabetlik derecesi arasındaki bağımlılığı belirlemek amacıyla bankalarda yaptığı tez çalışmasında pozitif ilişkiler bulmuştur³³⁹.

Kartan (2007) “İntranetin Örgütsel İletişime Etkileri ve İntranetin Bir Alt Sistemi Olarak DataShare Teknoloji Ltd. Şti. Uygulaması”³⁴⁰ adlı tez çalışmasında araştırmaya katılanların %93’ü katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerini tercih ederek intranetin kurum içinde bir bilişim teknolojisi olduğunu belirtmişler ve ayrıca %46’sı, bu teknolojinin karar verme sürecinde katılımı arttırdığı, %90’ı bilgi paylaşımında artış ve verimlilik sağladığı, %73’ü, kurumda karar alma sürecini etkinleştirdiği, %64’ü karar verme sürecine hız kazandırdığı ve %100’ü ise; bilgi paylaşımını arttırdığı yönünde kesin görüş bildirmişlerdir. Sonuç olarak yapılan analizlerle elde edilen bulgulara göre; intranetin bilgi alışverişini, bütünlüğü sağladığı, çalışanların kararlara katılmalarına öncü olduğu, verilen kararların etkinliğini arttırıcı unsur olduğu, fakat karar verme sürecini etkinleştirdiği ve sürece hız kazandırdığı yönünde eksikliklerin olduğu neticesine varılmıştır.

Yapılan araştırmalardan ve bildirilen görüşlerden anlaşılaacağı üzere; örgütlerin önemli yönetim fonksiyonu olan karar verme süreci üzerinde bilginin önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir. Gelişen teknolojilerle artık örgütlerde geniş veri

³³⁷Fahrettin Özdemirci, “Kurumsal İletişim ve Belge Yönetimi= Institutional Communication and Records Management”, *1.Uluslar arası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim*, İstanbul 2006, 1-9.

³³⁸ Uysal, s. 81.

³³⁹ Çürük, 84- 88.

³⁴⁰ Kartan, 48-58.

yığınları içerisinde örgütün ihtiyacı olan doğru bilgiler anında sağlanarak; örgütlerde hızlı kararların alındığı ve koordinasyonun sağlandığı bir gerçektir. Bilgi teknolojileriyle örgüt içi ve örgüt dışı iletişim gerçekleştirilerek örgütün faaliyetlerini yürütmek üzere vereceği kararlarda bilgiye ulaşması sağlanmış olacaktır. Dolayısıyla örgüt yönetiminde bulunan tüm kademelerdeki yetkililerin vereceği kararlara bilgi yön vermiş olacaktır.

Bir karar verici için verilen kararın doğruluğu; sahip olduğu bilginin, deneyiminin, yeteneğinin yanı sıra sahip olduğu veri kümesinin yeterliliğine de bağlıdır. Verilen kararın başarısında; verilerin doğru depolanması, doğru sınıflanması, doğru ayıklanması, doğru işlenmesi ve doğru yorumlanması önemli bir rol oynamaktadır³⁴¹. Örgütler, dış çevrede ve örgüt içinde değişen faaliyetlerden elde ettikleri verileri hızlı değerlendirerek; bilgi haline dönüştürebilmelidirler. Bu noktada, örgütlerin dış çevreden ve örgüt içinde güncellenen verilerden faydalanabilmelerini sağlayan, doğru verilerin istenilen anda elde edilmesine yardımcı olan intranet, ektranet, veri ambarı ve veri madenciliğinin örgütlerin karar verme sürecinde etkin rol oynadığı söylenebilir.

Bu teknolojiler, örgütlerde bilgiyi kullanma, üretme, paylaşma gibi konularda getirdiği yeniliklerle örgütlerin, yeniden bilgiye dayalı olarak yapılanmalarını sağlamaktadırlar³⁴². Yine bu teknolojiler, örgütlerde bilgiyi öğrenen ve yayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duyulduğundan; doğru bilginin yaratılmasına, geliştirilmesine, geliştirilen bu bilginin çalışanlarla paylaşılmasına ve paylaşılan bilginin kullanılmasına imkan sağlayarak örgüt yönetiminin faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirmesine imkan verir³⁴³. Örgüt yönetiminde bütün faaliyetlerin verilen kararlar neticesinde gerçekleştirildiği düşünüldüğünde; bu teknolojilerin karar verme sürecinde etkin olduğu söylenebilir.

Bireylerin karar verme davranışlarında elde ettikleri bilginin önemli etkisi vardır. Bu konuda Johnson (1978), Harren (1979), Driver (1970), Driver ve arkadaşları (1990), Scott ve Bruce (1995) çeşitli yaklaşımlarda bulunarak; bireylerin karar verme yöntemlerinin bilgiye ulaşma süreciyle ilişkili olarak birbirinden farklılıklar gösterdiğini

³⁴¹ *Veri madenciliği*, (t.y.), Erişim tarihi: 26.04.2011, www.bilimselkonular.com

³⁴² Kırcova, 400- 412.

³⁴³ Serkan Bertan, “*Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Yöneticiler Üzerindeki Etkileri ve Türkiye’deki Dört- Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2006, s. 108.

savunmuşlardır³⁴⁴. Karar vericiler, edindikleri bilgi türüne göre hareket edebilirler. Yani; elde ettikleri tam verilerle, somut gerçeklerle veya sınırlı verilerle kararlarını verebilirler. Bu kişilerin savundukları görüşe dayanarak; örgüt içinde kullanılan intranet, ekstranet, veri ambarı ve veri madenciliğinin çalışanların istedikleri bilgiye ulaşmalarına imkan vererek; karar verme sürecinde çalışanların davranışlarını yönlendirebileceklerini ve dolayısıyla onların farklı karar modellerine göre hareket etmelerine neden olabileceklerini söyleyebiliriz.

Yukarıda ifade edilen görüşler çerçevesinde geliştirilen ana hipotez şu şekildedir:

H1: Açık bilgi yönetim mekanizmalarını kullanma oranıyla yöneticilerin karar verme modelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu ana hipoteze bağlı olarak oluşturulan alt hipotezleri ise şu şekilde belirtmek mümkündür:

H1₁. İtraneti kullanma oranıyla karar verme modelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1₂. Ekstraneti kullanma oranıyla karar verme modelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1₃. Veri ambarını kullanma oranıyla karar verme modelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1₄. Veri madenciliğini kullanma oranıyla karar verme modelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2. Kurum içinde bilgi yaratma gücüyle karar verme modelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3. Kurum içinde bilginin yayılma derecesiyle karar verme modelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4. Kurum içinde bilgiye ulaşma ile karar verme modelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5. Kurum içinde bilgiyi paylaşma isteğiyle karar verme modelleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

³⁴⁴ Nas, s. 82.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın evren ve örneklem seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci ve anket formunun güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları hakkında bilgi verilmiştir.

3.2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Sağlık Bakanlığı bünyesinde 2011 yılında Erzurum il merkezinde üç devlet hastanesinde ve Atatürk Üniversitesine bağlı diş hekimliği fakültesinde görev yapan, karar verme yetkisine sahip yöneticileri ve işgörenleri kapsamaktadır. Araştırmanın sağlık sektöründe yürütülmesinin nedeni, bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı kuruluşlar olmasıdır. Bu teknolojileri etkin olarak kullanan 724 kişi araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Bu evrenden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata büyüklüğü öngörülerek örnek büyüklüğü 251 olarak hesaplanmıştır³⁴⁵. Bazı yönetici ve çalışanların cevap vermeyeceği ve olası hatalar göz önünde bulundurularak 255 kişiye anket formu dağıtılmıştır. Toplam 147 anket geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı %57.6'dır. Fakat cevaplanan anketlerden birden fazla seçeneğin işaretlenmesi ya da eksik değerlendirilmesi nedeniyle 7 anket araştırma dışında bırakılmıştır. Analizlere konu olan anket formu sayısı 140'tır.

3.2.2. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formundan yararlanılmıştır. Hazırlanan anket formu iki bölümden ve 53 sorudan oluşmaktadır. (Bkz. Ek-1)

Anketin birinci bölümü, kişisel ve mesleki anlamda bilgi elde etmek amacıyla yöneltilen ilk 6 sorudan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde; kuruluşların bilgi örgütü özelliklerini ortaya koymak maksadıyla toplam 19 maddeden oluşan ve 5'li Likert ölçeği çerçevesinde düzenlenmiş olan (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) bir anket formundan yararlanılmıştır. Anket formundaki ifadeler oluşturulurken geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılmaya

³⁴⁵ *The Survey System*, Erişim tarihi: 21.03.2011, <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>

çalışılmıştır. (Hoof vd., 2003; Choi ve Lee, 2003; Shin vd., 2001; Bollinger ve Smith, 2001; Bennett ve Gabriel,1999; Liebowitz ve Suen, 2000)^{346,347,348,349,350}. Bu doğrultuda ölçek, bilgi yaratma gücüne ilişkin 7; bilginin yayılma, bilgiye ulaşma derecesine yönelik ve bilgiyi paylaşma isteğini ölçmeye ilişkin 4'er ifadeden oluşmaktadır.

Anketin yine ikinci bölümünde; karar verme yetkisinde olanların bireysel karar verme yöntemlerini ölçmeye yönelik Greenberg ve Baron (2000)³⁵¹ tarafından geliştirilen 5'li Likert ölçeği çerçevesinde düzenlenmiş olan (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek; yön gösterici, analitik, kavramsal ve davranışsal karar modellerini ölçmeye yönelik 7'şer ifadeyi kapsamaktadır.

Araştırmanın bulguları yapılandırılırken ve sonuçlandırılırken SPSS 13.0 (Statistical Packet for The Social Science) paket programından yararlanılmıştır. Bu program aracılığıyla anket formundaki yöneltile soruların tutarlılığını test etmek amacıyla güvenilirlik testi uygulanmış. Daha sonra her bir özelliğe ait maddelerin ortalamaları, frekans dağılımlarıyla tanımlayıcı istatistikleri verilmiştir. Son olarak bilgi örgütü ve karar verme modelleri ölçeğinden alınan puanlar arasındaki ilişkiyi değerlendirmek, ortalamalar açısından fark olup olmadığını araştırmak, hipotezleri test etmek amacıyla demografik değişkenler ele alınarak; bağımsız örnek T testi, tek yönlü varyans analizi, LSD testi ve korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

3.2.3. Ölçeklerin Güvenilirlikleri

Güvenilirlik kavramı, bir ölçümün, bir bilimsel açıklamanın ölçmek istediği şeyi

³⁴⁶ Bollinger, A. S., Smith, R. D., (2001), "Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset" *Journal of Knowledge Management*, Vol:5, No:1, 8-18.

³⁴⁷ Bennett, R., Gabriel, H., (1999), "Organizational Factors and Knowledge Management Within Large Marketing Departments: An Empirical Study", *Journal of Knowledge Management*, Vol:3, No:3, 212-225.

³⁴⁸ Choi, B., Lee, H.,(2003), "An Empirical Investigation of KM Styles and Their Effect on Corporate Performance" *Information & Management*, 40, 403-417.

³⁴⁹ Hooff, B., Vijvers, J., Ridder, J., (2003), "Foundations and Applications of a Knowledge Management Scan", *European Management Journal*, Vol: 21, No: 2, 237-246.

³⁵⁰ Liebowitz, J., Suen Y. C., (2000), "Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital", *Journal of Intellectual Capital*, Vol:1, No:1, 54-67.

³⁵¹ Greenberg, J., Baron, R. A. (2000), *Behaviour in Organizations*, (Seventh Edition), Prentice-Hall, New Jersey.

tutarlı sonuçlar verecek biçimde ve doğru olarak göstermesidir³⁵².

Bir olaya ilişkin değişkenleri ölçmek amacıyla, örneklere sorulan soruların birbiriyle tutarlılıklarını ve olayı açıklamadaki yeterliliklerini ortaya koyabilmek için, yapılacak güvenilirlik analizlerinden biri Cronbach Alpha katsayısıdır. Bu katsayı 0-1 arasında değişmektedir. 1'e yaklaştıkça uyumun ve tutarlılığın yüksek olduğu sonucuna varılabilmektedir³⁵³.

Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığı Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak test edilmiştir.

Tablo 3.1. Bilgi Örgütüne ve Karar Modellerine İlişkin Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Bilgi Örgütü	Madde Sayısı	Alpha Katsayısı	Karar Modelleri	Madde Sayısı	Alpha Katsayısı
Bilgi Yaratma Gücü	7	0,89	Yön	7	0,81
Bilginin Yayılma Derecesi	4	0,75	Gösterici	7	0,89
Bilgiye Ulaşma	4	0,81	Analitik	7	0, 81
Bilgiyi Paylaşma İsteği	4	0,84	Kavramsal	7	0, 79
			Davranışsal		

Tablo 3.1' de gösterilen güvenilirlik analizinin sonucuna göre; bilgi örgütüne yönelik alpha katsayısı 0,94, karar verme modellerine ilişkin alpha katsayısı ise; 0,95 olarak bulunmuştur. Bu iki oran da 0,70 değerinden daha büyük bir değere sahip olması nedeniyle; ankette yer alan ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

3.3. BULGULAR

Bu bölümde araştırmamıza ilişkin bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

³⁵² Burhan Baloğlu, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*, (3. Basım), Der Yayınları, İstanbul 2006, s. 106.

³⁵³ A. Hamdi İslamoğlu, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (SPSS Uygulamalı)*, Beta Yayıncılık, İzmir 2009, s. 130.

*Alpha Katsayısı, 0,60 ve 0,80 arasında bir değer alıyorsa ölçek oldukça güvenilir, 0,80 ve 1,00 arasında bir değer alıyorsa ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

3.3.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmanın yapıldığı kurumlarda karar verme yetkisinde olan çalışanların anketin birinci bölümünde yer alan kişisel ve mesleki bilgileri ile ilgili (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, bilgisayarı ne kadar süredir kullandıkları ve bilgisayarda çalışma süreleri, hangi teknolojiyi kullandıkları) maddelere verdikleri cevapların dağılımı ve yüzdeleri verilmiştir.

Tablo 3.2. Demografik Bulgular

Demografik Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	62	44,3
	Erkek	78	55,7
Yaş	25'ten az	18	12,9
	25-34	71	50,7
	35-44	37	26,4
	45 ve yukarısı	14	10,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	0	0
	Lise	82	58,6
	Üniversite	51	36,4
	Lisansüstü	7	5,0
Bilgisayar Kullanma Süresi	3 yıldan az	13	9,3
	4-6 yıldır	41	29,3
	7-10	50	35,7
	10 yıldan fazla	36	25,7
Bilgisayarda çalışma süresi	1 saatten az	1	,7
	1-3 saat	30	21,4
	4-6 saat	42	30,0
	6 saatten fazla	67	47,9

Tablo 3.2'de de görüldüğü gibi; ankete katılanların %44,3 'ünü kadınlar, %55,7'sini erkekler oluşturmaktadır. Yine araştırmaya katılanların %12,9'unun yaşı 25'in altındadır. %50,7'si 25-34 yaş aralığında, %26,4'ü 35-44 yaş aralığında, %10,0'ının yaşı ise; 45 ve yukarıdır. Oranlara bakıldığında araştırmaya katılanların çoğu 25-34 yaş aralığındadır.

Eğitim düzeyi açısından ele alındığında ilköğretim mezunu hiç bulunmamaktadır. Araştırmaya katılanların %58,6'sı lise, %36,4'ü üniversite, %5,0'ı lisansüstü mezunudur. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu lise mezunlarının oluşturduğu görülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı kurumlarda ankete katılanların bilgisayarı ne kadar süredir kullandıklarına bakılırsa; %9,3'ünün bilgisayarı 3 yıldan az kullandığı görülmektedir. Yine araştırmaya katılanların %29,3'ü 4-6 yıldır bilgisayarı kullandığını, %35,7'si 7-10 yıldır kullandığını, %25,7'si de 10 yılı aşkın süredir bilgisayarı kullandığını ifade etmiştir. Bu verilerden genel olarak katılanların çoğunluğunun bilgisayarı uzun süredir kullandıkları anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan kurum içindeki görevlilerin %,7'si günde 1 saatten az bilgisayar üzerinde çalıştığını, %21,4'ü günde 1-3 saat; %30,0'ı günde 4-6 saat; %47,9'u günde 6 saatten fazla bilgisayar üzerinde çalıştığına dair bilgi vermiştir. Bu verilerden araştırmanın yapıldığı kurumlardaki görevlilerin çoğunluğunun çalışmalarını bilgisayar teknolojileri aracılığıyla yürüttüğü anlaşılmaktadır.

Tablo 3.3. Kullanılan Teknolojiler

Teknoloji	Frekans	Yüzde
intranet	59	42,1
extranet	4	2,9
veri ambarı	37	26,4
veri madenciliği	3	2,1
hepsi	37	26,4
Toplam	140	100,0

Tablo 3.3'te kurum içinde hangi teknolojilerin kullanıldığına dair karar verme yetkisindeki görevlilerin verdikleri cevaplar görülmektedir. %42,1'i intraneti, %2,9'u ekstraneti, %26,4'ü veri ambarını, %2,1'i veri madenciliğini, %26,4'ü ise bu teknolojilerin hepsini kullandıklarına dair görüşlerini bildirmişlerdir. Genel olarak kurumlarda hangi teknolojilerin kullanıldığına dair sorgulamanın yapıldığı bu soruya yönelik alınan cevaplara bakılacak olursa; kurumlarda bu dört teknolojinin de kullanıldığı görülmektedir.

3.3.2. Bilgi Örgütü Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.4. Bilgi Yaratma Gücüne İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	Ss.	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Değişken 1	3,99	1,06	6	4,3	8	5,7	18	12,9	57	40,7	51	36,4
Değişken 2	3,82	1,03	4	2,9	11	7,9	32	22,9	52	37,1	41	29,3
Değişken 3	3,70	1,09	3	2,1	18	12,9	39	27,9	38	27,1	42	30,0
Değişken 4	3,59	1,16	9	6,4	14	10,0	38	27,1	43	30,7	36	25,7
Değişken 5	3,71	1,12	5	3,6	20	14,3	23	16,4	54	38,6	38	27,1
Değişken 6	3,65	1,14	5	3,6	23	16,4	24	17,1	52	37,1	36	25,7
Değişken 7	3,45	1,16	7	5,0	25	17,9	37	26,4	40	28,6	31	22,1
Genel	3,70	,87	39	3,9	119	12,16	211	21,5	336	34,2 7	275	28,04

Bilgi yaratma gücünü ortaya koyan değişkenler incelendiğinde “Kurumumuzda bilgi teknolojileri kullanımına önem verilmektedir” değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Karar verme yetkisine sahip kişilerin %77,1’i bu ifadeye katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretlemişlerdir. Bu değişkeni sırasıyla “Kurumumuzda bilgi yaratmak için uzmanlardan yararlanılmaktadır”, “Kurumumuzda bilgi yaratma teknikleri kullanılmaktadır”, “Kurumumuzda bilgi sürekli yenilenmektedir”, “Kurumumuzda bilgi yaratmak için sürekli öğrenme gerçekleşmektedir”, “Kurumumuzda bilgi yaratmak amacıyla bilgi bankası kullanımına önem verilmektedir”, ve “Kurumumuzda emir ve talimatların aksine yeni bilgiye önem verilmektedir” ifadeleri takip etmektedir. Değişkenlere ilişkin ortalamaların yüksek, birbirine yakın ve genel ortalamanın da 3,70 olması araştırmanın yapıldığı kurumlarda bilgi yaratma gücünün yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.5. Bilginin Yayılma Derecesine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	Ss	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Değişken 1	3,41	1,14	7	5,0	23	16,4	44	31,4	37	26,4	29	20,7
Değişken 2	3,67	1,12	3	2,1	26	18,6	21	15,0	54	38,6	36	25,7
Değişken 3	3,71	1,15	6	4,3	20	14,3	22	15,7	52	37,1	40	28,6
Değişken 4	3,80	1,07	3	2,1	18	12,9	23	16,4	55	39,3	41	29,3
Genel	3,65	,85	19	3,4	87	15,6	110	19,6	198	35,4	146	26,1

Tablo 3.5'ten de görüldüğü gibi; bilginin yayılma derecesini ölçmeye yönelik ankette yer alan ifadelerin ortalamaları bilgi yaratma gücüne oranla daha düşüktür. Her değişken için kararsız kalanların oranına bakılırsa %15 sınırında ve daha da üzerindedir. Toplam dört değişken içerisinde en yüksek ortalama; “Kurumumuzda bilginin dağıtımı için teknoloji kullanılmaktadır” ifadesininidir. Karar yetkisine sahip kişilerin %68,6'sı bu ifade için katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerini işaretlemiştir. Bu ifadeyi sırasıyla “Kurumumuzda bilgi sadece ihtiyacı olana değil; herkese dağıtılmaya çalışılmaktadır”, “Kurumumuzda bilgiyi örgüt çapında dağıtmak için eğitim programları düzenlenmektedir”, “Kurumumuzda biçimsel olan ve biçimsel olmayan yollarla bilgi dağıtılmaya çalışılmaktadır” ifadeleri takip etmektedir. Genel ortalamanın 3,65 olması uygulamanın yapıldığı kurumlarda bilginin yayılma derecesinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Ortalamanın görece düşük çıkmasında karar verme yetkisindekilerin kararsız kalmaları büyük ölçüde rol oynamıştır.

Tablo 3.6. Bilgiye Ulaşma Derecesini Ölçmeye İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	Ss.	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Değişken 1	3,56	1,21	9	6,4	21	15,0	28	20,0	46	32,9	36	25,7
Değişken 2	3,43	1,25	12	8,6	22	15,7	33	23,6	39	27,9	34	24,3
Değişken 3	3,50	1,20	9	6,4	23	16,4	30	21,4	45	32,1	33	23,6
Değişken 4	3,48	1,23	8	5,7	27	19,3	32	22,9	36	25,7	37	26,4
Genel	3,49	,98	38	6,8	93	16,6	123	22,0	166	29,7	140	25,0

Tablo 3.6’da bilgiye ulaşma derecesini ölçmeye yönelik ifadelerin tanımlayıcı istatistikleri yer almaktadır. “Kurum içindeki çalışanlar bilgiye nereden ulaşabilecekleri konusunda bilgilidirler” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Karar yetkisindekilerin %52,1’i katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerini tercih etmişlerdir. Bu ifadeyi sırasıyla, “Kurum içinde var olan bilgi döküme edilmektedir, ayrıntılı olarak sunulmaktadır”, “Kurumumuzda özel konularda bilgiye ulaşabilme kolaylığı mevcuttur” ve “Kurum içindeki çalışanların bilgiyi elde etme, dağıtma yetkileri vardır” ifadeleri gelmektedir. Toplam dört ifadenin genel ortalamasının 3,49 olması araştırmaya konu olan kurumlarda bilgiye ulaşma derecesinin orta düzeyde olduğu anlamını taşımaktadır.

Tablo 3.7. Bilgiyi Paylaşma İsteğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	Ss.	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Değişken 1	3,47	1,21	9	6,4	21	15,0	41	29,3	33	23,6	36	25,7
Değişken 2	3,34	1,35	17	12,1	23	16,4	33	23,6	30	21,4	37	26,4
Değişken 3	3,54	1,31	14	10,0	18	12,9	28	20,0	38	27,1	42	30,0
Değişken 4	3,75	1,18	6	4,3	17	12,1	31	22,1	38	27,1	48	34,3
Genel	3,53	1,03	46	8,2	79	14,1	133	23,8	139	24,8	163	29,1

Bilgiyi paylaşma isteğine ilişkin ifadelerin istatistik bilgileri tablo 3.7’de yer almaktadır. Bu dört değişken içerisinde en yüksek ortalaması olan “Bilgi paylaşımına kurum çapında verilen önem büyüktür” ifadesiyle dördüncü değişkendir. Karar verme yetkisindeki kişilerin %61,4’ü katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerini tercih etmişlerdir. Bu ifadeleri sırasıyla “Kurum içinde bilgi paylaşımının bireysel etkinliğe katkısı vardır”, “Kurum içinde bilgiyi paylaşma isteği vardır”, “Kurum içinde bilgiyi paylaşma isteği vardır” ifadeleri takip etmektedir. Tablodan bilgi paylaşma isteğine ilişkin değişkenlerin genel ortalamasının 3.53 olduğu görülmektedir. Bu ise; analize konu olan kurumlarda bilgi paylaşma isteğinin orta düzeyde olduğu anlamına gelmektedir.

3.3.3. Bireysel Karar Verme Modellerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 3.8. Yön Gösterici Karar Verme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	Ss.	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Değişken 1	4,16	0,92	4	2,9	4	2,9	13	9,3	64	45,7	55	39,3
Değişken 2	3,88	1,06	8	5,7	8	5,7	16	11,4	69	49,3	39	27,9
Değişken 3	3,99	0,93	3	2,1	9	6,4	16	11,4	71	50,7	41	29,3
Değişken 4	3,81	1,08	4	2,9	16	11,4	24	17,1	54	38,6	42	30,0
Değişken 5	3,59	1,11	4	2,9	22	15,7	35	25,0	45	32,1	34	24,3
Değişken 6	3,67	1,21	12	8,6	13	9,3	22	15,7	55	39,3	38	27,1
Değişken 7	3,86	1,08	8	5,7	7	5,0	23	16,4	61	43,6	41	29,3
Genel	3,85	,73	43	4,4	79	8,1	149	15,2	419	42,8	290	29,6

Tablo 3.8 'de de görüldüğü gibi “İşimi gerçekleştirirken pratik sonuçlar üzerine odaklanırım” ifadesi en yüksek ortalamaya sahiptir. Araştırmanın yapıldığı kurumlarda karar verme yetkisindeki görevlilerin bu değişken için %85’i katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerini cevaplamışlardır. Daha sonra sırasıyla “Plan yaparken genellikle o anda karşı karşıya bulunduğum sorunlara odaklanırım”, “Bir sorunla karşılaştığımda genellikle geçmişte işe yarayan yaklaşımları kullanırım”, “Verdiğim kararlar kesin ve gerçekçidir”, “Genelde kullanmayı tercih ettiğimi bilgi türü somut gerçeklerdir”, “Birlikte çalışmaktan hoşlandığım insanlar hırslı ve enerji dolu olan insanlardır” ve “Ne yapacağım konusunda emin olmadığımda sezgilerime güvenirim” ifadeleri takip etmektedir. Yön gösterici karar verme modelinin toplam yedi değişkeninin ortalaması 3.85’tir. Bu da araştırmaya konu olan kuruluşlarda karar verme yetkisinde olan görevlilerin yüksek düzeyde yön gösterici karar verme modelini tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo 3.9. Analitik Karar Verme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	Ss.	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Değişken 1	4,10	1,05	7	5,0	6	4,3	11	7,9	58	41,4	58	41,4
Değişken 2	4,01	1,01	4	2,9	11	7,9	14	10,0	62	44,3	49	35,0
Değişken 3	4,11	1,04	6	4,3	6	4,3	14	10,0	55	39,3	59	42,1
Değişken 4	4,00	1,13	7	5,0	10	7,1	16	11,4	50	35,7	57	40,7
Değişken 5	3,97	1,09	7	5,0	9	6,4	16	11,4	57	40,7	51	36,4
Değişken 6	3,96	1,12	8	5,7	6	4,3	24	17,1	47	33,6	55	39,3
Değişken 7	3,93	1,06	5	3,6	8	5,7	29	20,7	47	33,6	51	36,4
Genel	4,01	,83	44	4,5	56	5,7	124	12,6	376	38,4	380	38,8

Tablo 3.9’da analitik karar verme modeline ilişkin tanımlayıcı istatistiklere bakıldığında yedi ifade içerisinde en yüksek ortalamanın “Plan yaparken genellikle hedeflere ulaşmayı önemserim” ifadesine olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ilişkin karar verme yetkisinde olan görevlilerin %81,4’ünün katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerini tercih yaptıkları görülmektedir. Bu ifadeyi daha sonra sırasıyla “İşimi gerçekleştirirken sorunların en iyi çözümüne odaklanırım”, “Bir sorunla karşılaştığımda genellikle dikkatlice analiz ederim”, “Genelde kullanmayı tercih ettiğimi bilgi türü tam ve doğru verilerdir”, “Ne yapacağım konusunda emin olmadığımda gerçekleri ararım”, “Birlikte çalışmaktan hoşlandığım insanlar kendinden emin insanlardır”, “Verdiğim kararlar somut ve sistematiktir” ifadeleri yer almaktadır. Ortalaması en düşük olan ifadede kararsız kalanların oranının yüksek olduğu görülmektedir. Analitik karar verme modeline ilişkin toplam yedi değişkenin ortalaması 4,01’dir. Bu da araştırmaya katılan karar yetkisindeki görevlilerin yüksek düzeyde karar verirken analitik karar verme modelini tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo 3.10. Kavramsal Karar Verme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	Ss	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Değişken 1	3,93	1,05	7	5,0	4	2,9	28	20,0	54	38,6	47	33,6
Değişken 2	3,89	1,13	6	4,3	16	11,4	14	10,0	56	40,0	48	34,3
Değişken 3	3,85	1,14	8	5,7	10	7,1	24	17,1	51	36,4	47	33,6
Değişken 4	3,96	1,07	4	2,9	13	9,3	20	14,3	51	36,4	52	37,1
Değişken 5	4,07	1,00	5	3,6	8	5,7	11	7,9	64	45,7	52	37,1
Değişken 6	3,95	1,03	4	2,9	9	6,4	26	18,6	52	37,1	49	35,0
Değişken 7	3,86	,97	4	2,9	10	7,1	22	15,7	69	49,3	35	25,0
Genel	3,93	,72	38	3,9	70	7,1	145	14,8	397	40,5	330	33,7

Tablo 3.10’da kavramsal karar verme modeline ilişkin değişkenler incelendiğinde “Ne yapacağım konusunda emin olmadığımda bir orta yol bulmaya çalışırım” değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu ifadeye ilişkin karar verme yetkisinde olan görevlilerin %82,8’inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerini tercih yaptıkları görülmektedir. Bu ifadeyi sırasıyla; “Genelde kullanmayı tercih ettiğim bilgi türü pek çok alternatifi içeren geniş ve genel bir bilgidir”, “Birlikte çalışmaktan hoşlandığım insanlar açık zihinli insanlardır”, “İşimi gerçekleştirirken yeni fikir ya da yaklaşımlar üzerine odaklanırım”, “Bir sorunla karşılaştığımda genellikle yaratıcı bir çözüm bulmaya çalışırım”, “Verdiğim kararlar genel ve esnektir”, “Plan yaparken genellikle gelecekteki amaçlarıma odaklanırım” seçenekleri takip etmektedir. Bu ifadelerin genel ortalamasının 3.93 olması araştırmanın yapıldığı bu kuruluşlardaki karar verme yetkisindeki görevlilerin karar verirken yüksek düzeyde kavramsal karar verme modelini tercih ettiklerini göstermektedir.

Tablo 3.11. Davranışsal Karar Verme Modeline İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ort.	Ss	1		2		3		4		5	
			F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Değişken 1	4,18	1,13	6	4,3	12	8,6	6	4,3	43	30,7	73	52,1
Değişken 2	3,69	1,14	6	4,3	18	12,9	30	21,4	46	32,9	40	28,6
Değişken 3	3,94	1,06	4	2,9	13	9,3	20	14,3	53	37,9	50	35,7
Değişken 4	3,81	1,07	3	2,1	19	13,6	20	14,3	57	40,7	41	29,3
Değişken 5	4,01	1,00	5	3,6	6	4,3	21	15,0	58	41,4	50	35,7
Değişken 6	3,97	1,09	6	4,3	8	5,7	24	17,1	48	34,3	54	38,6
Değişken 7	4,06	,98	2	1,4	11	7,9	18	12,9	54	38,6	55	39,3
Genel	3,98	,73	32	3,3	87	8,9	139	14,2	359	36,6	363	37,0

Tablo 3.11’de davranışsal karar verme modeline ilişkin değişkenler incelendiğinde “İşimi gerçekleştirirken huzurlu bir iş ortamında bulunmayı tercih ederim”, değişkeninin en yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan karar verme yetkisindeki görevlilerin %82.8’inin katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum seçeneklerini tercih etmişler. Bu ifadeden sonra sırasıyla “Verdiğim kararlar diğerlerinin ihtiyaçlarına duyarlıdır”, “Ne yapacağım konusunda emin olmadığımda bir süre bekler, sonra karar veririm”, “Birlikte çalışmaktan hoşlandığım insanlar güven veren ve nazik insanlardır”, “Plan yaparken genellikle kariyerimi geliştirmeye odaklanırım”, “Genelde kullanmayı tercih ettiğimi bilgi türü sınırlı ve anlaşılması kolay verilerdir” ve “Bir sorunla karşılaştığımda genellikle hislerime güvenirim” ifadelerini tercih etmişler. Genel ortalama 3,98 olduğundan yine araştırmanın yapıldığı bu kuruluşlardaki karar verme yetkisindeki görevlilerin karar verirken yüksek düzeyde davranışsal karar verme modelini tercih etmektedirler.

Tablo 3.12. Bilgi Örgütü ve Karar Verme Modelleri Faktörlerine İlişkin Ortalamalar

Bilgi Örgütü	Ort.	Ss.	Karar Verme Modelleri	Ort.	Ss.
Bilgi Yaratma Gücü	3,70	,87	Yön Gösterici	3,85	,73
Bilginin Yayılması	3,65	,85	Analitik	4,01	,83
Bilgiye Ulaşma	3,49	,98	Kavramsal	3,93	,72
Bilgiyi Paylaşma	3,53	1,03	Davranışsal	3,98	,73
Genel	3,59	,85	Genel	3,94	,69

Tablo 3.12’de bilgi örgütüne ve karar verme modellerine ilişkin ortalamalar verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi bilgi örgütüne ilişkin ortalamalarda araştırmanın yapıldığı kurumlar en fazla bilgi yaratma gücü faktörüne önem vermektedirler. Daha sonra ise; sırasıyla bilginin yayılması, bilgiyi paylaşma ve bilgiye ulaşma faktörleri gelmektedir. Genel ortalama göz önünde bulundurulursa; bilgi çağında kuruluşların tam anlamıyla bilgi örgütü olmadıkları ve bilginin yaratılmasına, bilgiye ulaşmaya, bilginin paylaşılmasına ve yayılmasına çok yüksek sayılabilecek bir oranda önem vermedikleri görülmektedir.

Yine tablodan bireysel karar verme modellerine ilişkin ortalamalara bakılırsa; araştırmanın yapıldığı kurumlardaki karar verme yetkisindeki görevlilerin analitik karar verme modeline daha çok önem verdikleri görülmektedir. Başka bir ifadeyle karar verirken sorunların en iyi çözümüne odaklanmak, dikkatlice analiz yapmak, emin olmayınca gerçekleri araştırmak, hedeflere ulaşmak, doğru ve tam verileri kullanmak, kendinden emin insanlarla birlikte karar vermek ve somut ve sistematik karar üzerine odaklanmak daha önemli unsurlar olarak değerlendirilmiştir. Daha sonra bu modeli sırasıyla davranışsal (huzurlu iş ortamına odaklanma, hislere güvenmek, kariyeri geliştirmeye odaklanmak, güven veren ve nazik kişilerle çalışmak, sınırlı ve anlaşılması kolay verilerden yararlanmak, emin olunmadığında bir süre bekleyip sonra karar vermek ve ihtiyaçlara duyarlı karar vermek), kavramsal (yeni fikir/yaklaşımlara odaklanmak, gelecekteki amaçlara odaklanmak, yaratıcı çözüm bulma, geniş ve genel bilgiyi kullanma, açık fikirli kişilerle çalışma, genel ve estetik karar verme, emin olmayınca orta yol bulmak) ve yön gösterici karar verme modeli (pratik sonuçlara odaklanma, geçmişteki yaklaşımları kullanma, mevcut sorunlara odaklanma, somut bilgiyi kullanma, hırslı ve enerji dolu kişilerle çalışma, kesin ve gerçekçi karar verme, emin olunmadığında sezgilere güvenme) takip etmektedir. Bununla birlikte çalışanların karar verirken tüm karar modellerinden yararlandığı söylenebilir.

3.3.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Bilgi örgütü faktörleriyle karar verme faktörleri arasındaki ilişki pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir. Bu faktörler arasındaki ilişki, korelasyon katsayıları tablo 3.13’te verilmiştir. Faktörler arası korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır ve değişkenler arasında pozitif bir korelasyon olduğu görülmektedir.

Tablo 3.13. Faktörler Arası Korelasyonlar

	Yön Gösterici K.V.	Analitik K.V.	Kavramsal K.V.	Davranışsal K.V.	Karar Verme Modelleri Genel Ort.
Bilgi Yaratma Gücü	,462**	,509**	,478**	,524**	,538**
Bilginin Yayılması	,498**	,508**	,493**	,515**	,548**
Bilgiye Ulaşma	,464**	,444**	,467**	,509**	,512**
Bilgiyi Paylaşma	,410**	,367**	,436**	,507**	,465**
Bilgi Örgütü Genel Ort.	,502**	,498**	,514**	,565**	,565**

** p< 0,01 anlamlılık düzeyinde ilişki anlamlı

Tablo 3.13'ten de görüldüğü gibi; çalışmada kullanılan faktörler arasında %99 güven aralığında pozitif ve anlamlı, bir ilişki bulunmuştur.

Bilgi örgütünün alt boyutları olan bilgi yaratma, bilginin yayılması, bilgiye ulaşma, bilgiyi paylaşma ve karar verme modellerinin genel ortalaması arasında anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Sırasıyla bu faktörler arasındaki ilişkiye bakıldığında; ilişkinin gücünün en fazla bilginin yayılması faktöründe olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütlerin genel olarak bilgi örgütü olma durumuyla karar verme modelleri arasında da olumlu yönde ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Karar verme modelleriyle bilgi örgütü arasındaki ilişki incelendiğinde, en güçlü ilişkinin davranışsal karar verme modeliyle bilgi örgütü arasında olduğu görülmektedir. Bu bakımdan bilgi örgütü olan örgütlerde davranışsal karar verme modelinin arttığı söylenebilir. Sonuçta bilgi yaratma gücü, bilginin yayılması, bilgiye ulaşma ve bilginin paylaşılmasına verilen önemdeki artış ya da azalışın karar verme modellerine verilen önemi artırıp ya da azalttığı söylenebilir.

3.3.5. Kontrol Değişkenlerine Bağlı Olarak Bilgi Örgütü ve Karar Verme Modellerinin Değişmesi

Bu çalışmada karar yetkisindeki çalışanların cinsiyeti, yaşları, eğitim durumları, kaç yıldır bilgisayar kullandıkları, bilgisayar üzerinde günde kaç saat çalıştıkları ve kullandıkları teknolojiler kontrol değişkeni olarak alınarak; bu değişkenler açısından ölçekte yer alan faktörler arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı cinsiyet değişkenine

göre t testine, diğer değişkenler açısından ise; tek yönlü varyans analizine (anova) bakılarak incelenmiştir.

3.3.5.1. Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi Sonuçlarının İncelenmesi

Tablo 3.14. Cinsiyet Değişkenine Göre Bilgi Örgütü ve Karar Verme Faktörlerine İlişkin T Testi Sonuçları

Faktör	Cinsiyet	Adet	Ort.	Ss.	T	P
Bilgi Yaratma G.	Kadın	62	3,5853	,81542	-1,437	,453
	Erkek	78	3,7967	,90219		
Bilginin Yayılması	Kadın	62	3,6129	,78885	-,483	,352
	Erkek	78	3,6827	,89431		
Bilgiye Ulaşma	Kadın	62	3,4234	,89005	-,766	,046
	Erkek	78	3,5513	1,04707		
Bilgiyi Paylaşma	Kadın	62	3,4879	,91148	-,378	,013
	Erkek	78	3,5545	1,12502		
Yön G. K.V.	Kadın	62	3,8134	,72732	-,544	,891
	Erkek	78	3,8810	,73149		
Analitik K.V.	Kadın	62	3,9332	,85742	-1,005	,893
	Erkek	78	4,0751	,80738		
Kavramsal K.V.	Kadın	62	3,9493	,66811	,287	,049
	Erkek	78	3,9139	,76753		
Davranışsal K.V.	Kadın	62	3,9301	,70939	-,667	,780
	Erkek	78	4,0128	,74331		

Tablo 3.14'den T testi analiz sonuçlarına bakılırsa; bilgiye ulaşma, bilgiyi paylaşma ve kavramsal karar verme faktörlerinin cinsiyete bağlı olarak anlamlı sonuçlar verdiği gözlenmiştir. Bu faktörlerin haricinde diğerlerinde cinsiyete bağlı olarak ortalamalar arasında anlamlı farklılıklar yoktur.

T testi sonuçlarına göre araştırmanın yapıldığı kurumlarda bilgiye ulaşma faktörünün cinsiyete bağlı olarak değiştiği görülmektedir ($p<0,05$). Bu sonuca göre; erkeklerin bilgiye ulaşma düzeylerinin (3,5513) kadınların bilgiye ulaşma düzeylerinden (3,4234) yüksek olduğu söylenebilir.

T testi sonuçlarına göre araştırmanın yapıldığı kurumlarda bilgiyi paylaşma faktörünün de cinsiyete bağlı olarak değiştiği görülmektedir ($p<0,05$). Ortalamalar incelendiğinde; erkeklerin bilgiyi paylaşma düzeylerinin (3,5545) göreceli olarak

kadınların bilgiyi paylaşma düzeylerinden (3,4879) yüksek olduğu görülmektedir.

Yine T testi sonuçlarına göre; araştırmanın yapıldığı kurumlarda karar verme yetkisindeki görevliler arasında kavramsal karar verme faktörünün cinsiyete bağlı olarak değiştiği görülmektedir ($p<0,05$). Kadınların kavramsal karar verme düzeylerinin (3,9493) göreceli olarak erkeklerin kavramsal karar verme düzeylerinden (3,9139) yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Sonuca cinsiyet değişkeni açısından bakıldığında; erkeklerin kadınlara oranla daha fazla bilgiye ulaştıkları ve daha çok bilgiyi paylaştıkları; kadınların da erkeklere oranla kavramsal karar verme faktörüne daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

3.3.5.2. Yaş Değişkenine Göre Verilerin Varyans Sonuçlarının İncelenmesi

Tablo 3.15. Yaş Değişkenine Göre Bilgi Örgütü ve Karar Verme Faktörlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Bilgi Yaratma G.	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	2,670 102,108 104,778	3 136 139	,890 ,751	1,185	,318
Bilginin Yayılması	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	4,533 95,179 99,712	3 136 139	1,511 ,700	2,159	,096
Bilgiye Ulaşma	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	3,259 130,050 133,308	3 136 139	1,086 ,956	1,136	,337
Bilgiyi Paylaşma	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	,962 147,326 148,288	3 136 139	,321 1,083	,296	,828
Yön G. Karar Verme	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	2,595 71,033 73,627	3 136 139	,865 ,522	1,656	,179
Analitik Karar Verme	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	2,961 92,773 95,734	3 136 139	,987 ,682	1,447	,232
Kavramsal Karar Verme	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	3,530 69,102 72,633	3 136 139	1,177 ,508	2,316	,079
Davranışsal Karar Verme	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	1,136 72,340 73,476	3 136 139	,379 ,532	,712	,547

Tablo 3.15 incelendiğinde; araştırmaya katılan kurumlarda karar verme yetkisindeki görevlilerin yaş değişkeni açısından bilgi örgütü ve karar verme faktörlerine verdikleri öneme ilişkin ortalamalar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark saptanmamıştır.

3.3.5.3. Eğitim Değişkenine Göre Varyans Sonuçlarının İncelenmesi

Tablo 3.16. Eğitim Değişkenine Göre Bilgi Örgütü ve Karar Verme Faktörlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Bilgi Yaratma Gücü	Gruplar Arası	1,720	2	,860	1,143	,322
	Gruplar içi	103,059	137	,752		
	Toplam	104,778	139			
Bilginin Yayılması	Gruplar Arası	2,549	2	1,274	1,797	,170
	Gruplar içi	97,163	137	,709		
	Toplam	99,712	139			
Bilgiye Ulaşma	Gruplar Arası	2,672	2	1,336	1,401	,250
	Gruplar içi	130,636	137	,954		
	Toplam	133,308	139			
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	3,786	2	1,893	1,795	,170
	Gruplar içi	144,502	137	1,055		
	Toplam	148,288	139			
Yön Gösterici Karar Verme	Gruplar Arası	4,451	2	2,225	4,407	,014
	Gruplar içi	69,177	137	,505		
	Toplam	73,627	139			
Analitik Karar Verme	Gruplar Arası	7,960	2	3,980	6,212	,003
	Gruplar içi	87,774	137	,641		
	Toplam	95,734	139			
Kavramsal Karar Verme	Gruplar Arası	5,308	2	2,654	5,401	,006
	Gruplar içi	67,324	137	,491		
	Toplam	72,633	139			
Davranışsal Karar Verme	Gruplar Arası	7,443	2	3,721	7,721	,001
	Gruplar içi	66,033	137	,482		
	Toplam	73,476	139			

Tablo 3.16’da eğitim değişkeni açısından araştırmanın yapıldığı kurumlarda ölçeği oluşturan faktörlere verilen öneme ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları gösterilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi; eğitim değişkeni açısından araştırmaya katılan karar verme yetkisindeki görevlilerin bilgi örgütüne ilişkin değerlendirmeleri $p < 0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılık göstermemektedir.

Eğitim değişkeni açısından karar verme yetkisindeki görevlilerin yön gösterici, analitik, kavramsal ve davranışsal karar verme düzeyleri $p<0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılık göstermektedir. Varyans analizi sonucunda ortalamalar arasında anlamlı fark olduğu için önce fark olan faktörlerin ortalamaları incelenmiş, daha sonra farkın kaynağını tespit etmek amacıyla LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 3.17. Eğitim değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktör	Eğitim	N	Ort.	Ss.
Bilgi Yaratma Gücü	Lise	82	3,7160	,86751
	Ünv.	51	3,7479	,90513
	Lisanüstü	7	3,2245	,43532
Bilginin Yayılması	Lise	82	3,6646	,87243
	Ünv.	51	3,7108	,83122
	Lisanüstü	7	3,0714	,40089
Bilgiye Ulaşma	Lise	82	3,5305	,98866
	Ünv.	51	3,5196	1,01099
	Lisanüstü	7	2,8929	,24398
Bilgiyi Paylaşma	Lise	82	3,5366	1,04536
	Ünv.	51	3,6029	1,05733
	Lisanüstü	7	2,8214	,12199
Yön Gösterici Karar Verme	Lise	82	3,8519	,78742
	Ünv.	51	3,9524	,60519
	Lisanüstü	7	3,1020	,32696
Analitik Karar Verme	Lise	82	3,9948	,87358
	Ünv.	51	4,1737	,71675
	Lisanüstü	7	3,0408	,21372
Kavramsal Karar Verme	Lise	82	3,9233	,75232
	Ünv.	51	4,0504	,63748
	Lisanüstü	7	3,1224	,43976
Davranışsal Karar Verme	Lise	82	4,0102	,73065
	Ünv.	51	4,0588	,66318
	Lisanüstü	7	2,9762	,36551

Tablo 3.17’de faktörlere ilişkin ortalamalar verilmiştir.

Tablo 3. 18. Eğitim Değişkenine Göre Fark Yaratan Gruplara Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I) Eğitim	(J) Eğitim	Ortalama Farkı(I-J)	S.h.	Önem Düzeyi
Yön Gösterici Karar Verme	Lise	Ünv.	-,10046	,12672	,429
		Lisansüstü	,74988(*)	,27981	,008
	Ünv.	Lise	,10046	,12672	,429
		Lisansüstü	,85034(*)	,28642	,004
	Lisansüstü	Lise	-,74988(*)	,27981	,008
		Ünv.	-,85034(*)	,28642	,004
Analitik Karar Verme	Lise	Ünv.	-,17890,	,14274	,212
		Lisansüstü	95396(*)	,31518	,003
	Ünv.	Lise	,17890	,14274	,212
		Lisansüstü	1,13285(*)	,32263	,001
	Lisansüstü	Lise	-,95396(*)	,31518	,003
		Ünv.	-1,13285(*)	,32263	,001
Kavramsal Karar Verme	Lise	Ünv.	-,12708,	,12501	,311
		Lisansüstü	80090(*)	,27604	,004
	Ünv.	Lise	,12708	,12501	,311
		Lisansüstü	,92797(*)	,28256	,001
	Lisansüstü	Lise	-,80090(*)	,27604	,004
		Ünv.	-,92797(*)	,28256	,001
Davranışsal Karar Verme	Lise	Ünv.	-,04866	,12381	,695
		Lisansüstü	1,03397(*)	,27338	,000
	Ünv.	Lise	,04866	,12381	,695
		Lisansüstü	1,08263(*)	,27983	,000
	Lisansüstü	Lise	-1,03397(*)	,27338	,000
		Ünv.	-1,08263(*)	,27983	,000

*p< 0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Eğitim değişkeni açısından farklılığın kaynağını tespit etmek amacıyla yapılan LSD testi verilerine göre; farklılığın lisansüstü mezunlarından kaynaklandığı tespit edilmiştir. Bu verilere bakıldığında; lisansüstü mezunlarının yön gösterici karar verme modeline verdikleri önemin ortalaması ($X = 3,10$), lise ($X = 3,85$ I-J = -,75) ve üniversite ($X = 3,95$ I-J = -,85) mezunlarına oranla daha düşüktür.

Analitik karar verme modeline bakıldığında; lisansüstü mezunlarının analitik karar verme modeline verdikleri önemin ortalaması ($X = 3,04$), lise ($X = 3,99$ I-J = -,95) ve üniversite ($X = 4,17$ I-J = -1,13) mezunlarına oranla daha düşük olduğu görülmektedir.

Kavramsal karar verme modeli açısından duruma bakıldığında; diğerlerine benzer şekilde lisansüstü mezunlarının kavramsal karar verme modeline verdikleri önemin ortalaması ($X = 3,12$), lise ($X = 3,92$ I-J = $-,80$) ve üniversite ($X = 4,05$ I-J = $-,93$) mezunlarına oranla daha düşük olduğu gözlenmektedir.

Son olarak davranışsal karar verme modeli açısından durum incelendiğinde; lisansüstü mezunlarının davranışsal karar verme modeline verdikleri önemin ortalaması ($X = 2,98$), lise ($X = 4,01$ I-J = $-1,03$) ve üniversite ($X = 4,06$ I-J = $-1,08$) mezunlarına oranla daha düşüktür.

Bu veriler ışığı altında lisansüstü eğitim alanların, lisans ve lise eğitimi alanlara oranla yön gösterici, analitik, kavramsal ve davranışsal karar verme faktörlerine daha az önem verdikleri söylenebilir.

3.3.5.4. Bilgisayar Kullanım Süresi Değişkenine Göre Varyans Sonuçlarının İncelenmesi

Tablo 3.19. Bilgisayar Kullanım Yılına Göre Bilgi Örgütü ve Karar Verme Faktörlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem düzeyi
Bilgi Yaratma Gücü	Gruplar Arası	7,158	3	2,386	3,324	,022
	Gruplar içi	97,620	136	,718		
	Toplam	104,778	139			
Bilginin Yayılması	Gruplar Arası	9,781	3	3,260	4,930	,003
	Gruplar içi	89,931	136	,661		
	Toplam	99,712	139			
Bilgiye Ulaşma	Gruplar Arası	14,400	3	4,800	5,490	,001
	Gruplar içi	118,909	136	,874		
	Toplam	133,308	139			
Bilgiyi Paylaşma	Gruplar Arası	15,938	3	5,313	5,459	,001
	Gruplar içi	132,349	136	,973		
	Toplam	148,288	139			
Yön Gösterici Karar Verme	Gruplar Arası	2,310	3	,770	1,468	,226
	Gruplar içi	71,317	136	,524		
	Toplam	73,627	139			
Analitik Karar Verme	Gruplar Arası	3,856	3	1,285	1,903	,132
	Gruplar içi	91,878	136	,676		
	Toplam	95,734	139			
Kavramsal Karar Verme	Gruplar Arası	1,672	3	,557	1,068	,365
	Gruplar içi	70,960	136	,522		
	Toplam	72,633	139			
Davranışsal Karar Verme	Gruplar Arası	1,810	3	,603	1,145	,333
	Gruplar içi	71,666	136	,527		
	Toplam	73,476	139			

Tablo 3.19’da araştırmanın yapıldığı kurumlarda karar verme yetkisindeki görevlilerin bilgisayar kullanım süreleri açısından faktörlere verdikleri öneme ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da görüldüğü gibi; bu değişken açısından araştırmaya katılan karar yetkisindeki görevlilerin karar verme modellerinin alt boyutlarında $p < 0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılık göstermemektedir.

Bilgisayar kullanım süresi açısından; bilgi yaratma gücü, bilginin yayılması, bilgiye ulaşma, bilginin paylaşılması boyutlarında ortalamalar $p < 0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek bir ölçütte farklılık göstermektedir.

Tablo 3. 20. Bilgisayar Kullanımı Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktör	Yıl	N	Ort.	Ss.
Bilgi Yaratma Gücü	3' den az	13	4,1429	,85714
	4-6	41	3,9268	,83612
	7-10	50	3,5200	,88617
	10 +	36	3,5437	,79928
Bilginin Yayılması	3' den az	13	4,0962	,94394
	4-6	41	3,9451	,77563
	7-10	50	3,4450	,77639
	10 +	36	3,4444	,85589
Bilgiye Ulaşma	3' den az	13	4,0962	1,04850
	4-6	41	3,8232	,91043
	7-10	50	3,2500	,86455
	10 +	36	3,2431	1,01328
Bilgiyi Paylaşma	3' den z	13	4,1731	1,01234
	4-6	41	3,7805	1,01427
	7-10	50	3,4800	,87458
	10 +	36	3,0625	1,08788
Yön Gösterici Karar Verme	3' den az	13	4,1209	,91630
	4-6	41	3,9512	,65668
	7-10	50	3,7143	,78299
	10 +	36	3,8294	,63137
Analitik Karar Verme	3' den az	13	4,2088	,80942
	4-6	41	4,2056	,68739
	7-10	50	3,8229	,97472
	10 +	36	3,9841	,72825
Kavramsal Karar Verme	3' den az	13	4,0769	,78812
	4-6	41	4,0209	,69588
	7-10	50	3,7886	,77671
	10 +	36	3,9683	,64533
Davranışsal Karar Verme	3' den az	13	4,2949	,87969
	4-6	41	4,0122	,83199
	7-10	50	3,8867	,65590
	10 +	36	3,9444	,62361

Tablo 3.20’de bilgisayarı kullanım süreleri açısından faktörlere ilişkin grup istatistikleri verilmiştir. Her bir grupta kaç kişinin bulunduğu, bunların ortalama değerleri ile bunlara ait standart sapma değerleri tabloda yer almaktadır.

Tablo 3.21. Bilgisayarın Kaç Yıldır Kullanıldığı Değişkenine Göre Fark Oluşturan Gruplara Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I) Bilgisayar	(J) Bilgisayar	Ortalama Farkı (I-J)	S.h.	Önem Düzeyi
Bilgi Yaratma Gücü	7-10	3’den az	-,62286(*)	,26376	,020
		4-6	,40683(*)	,17850	,024
		10 +	-,02365	,18519	,899
Bilginin Yayılması	10+	3’den az	-,65171(*)	,26312	,014
		4-6	-,50068(*)	,18573	,008
		7-10	-,00056	,17775	,998
Bilgiye Ulaşma	10+	3’ den az	-,85310(*)	,30256	,006
		4-6	-,58012(*)	,21357	,007
		7-10	-,00694	,20439	,973
Bilginin Paylaşılması	10+	3’den az	-1,11058(*)	,31920	,001
		4-6	-,71799 (*)	,22532	,002
		7-10	-,41750	,21563	,055

*p< 0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Tablo 3.21’de yapılan LSD testi verilerine göre; süre değişkeni açısından bilgi yaratma gücü faktöründe 7-10 yıl arasında bilgisayar kullananların ve bilginin yayılması, bilgiye ulaşma ve bilginin paylaşılması faktörlerinde ise; 10 yıldan fazla bilgisayar kullananların ortalamalarının diğer gruplara oranla daha düşük olduğu ve diğer gruplardan farklılaştığı görülmektedir. Bu veriler, bilgisayar kullanım yılının arttıkça; bilgi yaratma gücünün, bilginin yayılmasının, bilgiye ulaşmanın ve bilgi paylaşımının azaldığını göstermektedir. Belki de bunun nedeni; uzun süre çalışmadan bilginin güç olarak algılanamaması ve bilgi paylaşımına verilen önemin azalmasıdır.

3.3.5.5. Günlük Bilgisayarda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Varyans Sonuçlarının İncelenmesi

Tablo 3.22. Günlük Bilgisayarda Çalışma Süresine Göre Bilgi Örgütü ve Karar Verme Faktörleri Arasındaki Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Bilgi Yaratma Gücü	Gruplar Arası	7,486	2	3,743	5,271	,006
	Gruplar içi	97,292	137	,710		
	Toplam	104,778	139			
Bilginin Yayılması	Gruplar Arası	7,451	2	3,726	5,532	,005
	Gruplar içi	92,261	137	,673		
	Toplam	99,712	139			
Bilgiye Ulaşma	Gruplar Arası	11,470	2	5,735	6,448	,002
	Gruplar içi	121,839	137	,889		
	Toplam	133,308	139			
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası	12,649	2	6,324	6,388	,002
	Gruplar içi	135,639	137	,990		
	Toplam	148,288	139			
Yön Gösterici Karar Verme	Gruplar Arası	3,535	2	1,768	3,455	,034
	Gruplar içi	70,092	137	,512		
	Toplam	73,627	139			
Analitik Karar Verme	Gruplar Arası	2,597	2	1,299	1,910	,152
	Gruplar içi	93,137	137	,680		
	Toplam	95,734	139			
Kavramsal Karar Verme	Gruplar Arası	3,744	2	1,872	3,723	,027
	Gruplar içi	68,889	137	,503		
	Toplam	72,633	139			
Davranışsal Karar Verme	Gruplar Arası	3,956	2	1,978	3,898	,023
	Gruplar içi	69,520	137	,507		
	Toplam	73,476	139			

Tablo 3.22’den de izlenebileceği gibi; kurumlardaki karar yetkisindeki görevlilerin işlerini yürütürken günlük bilgisayar üzerinde günde kaç saat çalıştıkları değişkeni açısından bilgi örgütünün alt boyutları olan bilgi yaratma gücü, bilginin yayılması, bilgiye ulaşma ve bilginin paylaşılmasına verdikleri önem konusundaki fark anlamlıdır. Yine bu değişken açısından karar verme modellerinden yön gösterici, kavramsal ve davranışsal karar verme modellerine verilen önem farklılaşmaktadır.

Tablo 3 23. Günlük Bilgisayarda Çalışma Süreleri Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktör	Günde Çalışma	N	Ort.	Ss.
Bilgi Yaratma Gücü	1-3	31	4,0553	,84731
	4-6	42	3,7959	,78699
	6 +	67	3,4819	,87352
Bilginin Yayılması	1-3	31	4,0161	,80087
	4-6	42	3,7262	,75468
	6 +	67	3,4366	,86749
Bilgiye Ulaşma	1-3	31	3,9677	,92813
	4-6	42	3,5536	,91986
	6 +	67	3,2388	,96377
Bilgiyi Paylaşma	1-3	31	3,9194	1,04161
	4-6	42	3,7202	1,00487
	6 +	67	3,2201	,96680
Yön Gösterici Karar Verme	1-3	31	4,0645	,74216
	4-6	42	3,9490	,59517
	6 +	67	3,6908	,76915
Kavramsal Karar Verme	1-3	31	4,1751	,70054
	4-6	42	4,0000	,66783
	6 +	67	3,7719	,73732
Davranışsal Karar Verme	1-3	31	4,2097	,81077
	4-6	42	4,0714	,70533
	6 +	67	3,8085	,66746

Tablo 3.23'deki grup istatistikleri verilerinden; bilgisayar üzerinde günde 6 saatten fazla çalışanların bilgi örgütü ve karar verme faktörlerine verdikleri önemin ortalaması diğer gruplara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni, uzun süre çalışanların bilginin yayılmasına, paylaşılmasına yardımcı olan bilgisayar donanımlarından diğerlerine göre daha fazla yararlanmalarına rağmen; bu durumun önemini tam olarak kavrayamamış olmalarından ve bilgi örgütü faktörlerine verdikleri önemin azalmasından kaynaklanabileceği söylenebilir.

Tablo 3.24. Günlük Bilgisayarda Çalışma Süreleri Değişkenine Göre Fark Oluşturan Gruplara Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I) Günde	(I) Günde	Ortalama Farkı (I-J)	S. H.	Önem Düzeyi
Bilgi Yaratma Gücü	6 +	1-3 4-6	-,57342(*) -,31404	,18305 ,16586	,002 ,060
Bilginin Yayılması	6+	1-3 4-6	-,57956(*) -,28962	,17826 ,16151	,001 ,075
Bilgiye Ulaşma	6 +	1-3 4-6	-,72894(*) -,31477	,20485 ,18560	,001 ,092
Bilgiyi Paylaşma	6+	1-3 4-6	-,69921(*) -,50009(*)	,21614 ,19583	,002 ,012
Yön Gösterici Karar Verme	6 +	1-3 4-6	-,37368(*) -,25815	,15537 ,14078	,018 ,069
Kavramsal Karar Verme	6 +	1-3 4-6	-,40326(*) -,22814	,15403 ,13956	,010 ,104
Davranışsal Karar Verme	6+	1-3 4-6	-,40122(*) -,26297	,15474 ,14020	,011 ,063

*p< 0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Tablo 3.24'deki LSD analizi verilerine göre, bilgisayar üzerinde günde 6 saatten fazla çalışanların faktörlere verdikleri önem diğer gruplara göre daha azdır ve diğer grupların ortalamalarından farklılaşmaktadır. Bu durum bilgisayar üzerinde daha uzun süre çalışıldıkça bilgi yaratmaya, bilginin yayılmasına, bilgiye ulaşmaya ve bilginin paylaşılmasına daha az önem verildiğini ortaya koymaktadır. Yine bilgisayar üzerinde uzun süre çalışanların karar verme faktörlerine daha az önem verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

3.3.5.6. Kullanılan Teknoloji Değişkenine Göre Varyans Sonuçlarının İncelenmesi

Tablo 3.25. Kullanılan Teknoloji Değişkenine Göre Bilgi Örgütü ve Karar Verme Faktörlerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi

Faktör	Değişim Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Önem Düzeyi
Bilgi Yaratma Gücü	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	14,977 89,802 104,778	4 135 139	3,744 ,665	5,629	,000
Bilginin Yayılması	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	15,415 84,297 99,712	4 135 139	3,854 ,624	6,172	,000
Bilgiye Ulaşma	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	21,639 111,669 133,308	4 135 139	5,410 ,827	6,540	,000
Bilginin Paylaşılması	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	16,680 131,607 148,288	4 135 139	4,170 ,975	4,278	,003
Yön Gösterici Karar Verme	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	10,817 62,810 73,627	4 135 139	2,704 ,465	5,812	,000
Analitik Karar Verme	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	27,283 68,451 95,734	4 135 139	6,821 ,507	13,452	,000
Kavramsal Karar Verme	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	17,343 55,289 72,633	4 135 139	4,336 ,410	10,587	,000
Davranışsal Karar Verme	Gruplar Arası Gruplar içi Toplam	17,316 56,160 73,476	4 135 139	4,329 ,416	10,406	,000

Tablodan görüldüğü gibi; teknoloji değişkeni açısından bilgi örgütü faktörünün alt boyutları olan bilgi yaratma gücü, bilginin yayılması, bilgiye ulaşma, bilginin paylaşılması boyutlarında ve karar verme faktörünün alt boyutları olan yön gösterici, analitik, kavramsal ve davranışsal karar verme boyutlarındaki fark anlamlı sayılabilecek bir ölçüttür.

Tablo 3.26. Kullanılan Teknoloji Değişkeni Açısından Faktörlere İlişkin Ortalamalar

Faktör	Teknoloji	N	Ort.	Ss.
Bilgi Yaratma Gücü	intranet	59	3,9346	,91869
	extranet	4	3,7500	,41033
	veri ambarı	37	3,1622	,58045
	veri madenciliği	3	3,9524	,16496
	hepsi	37	3,8494	,88445
Bilginin Yayılması	intranet	59	3,8771	,92309
	extranet	4	3,9375	,51539
	veri ambarı	37	3,1014	,56966
	veri madenciliği	3	3,8333	,28868
	hepsi	37	3,7973	,78581
Bilgiye Ulaşma	intranet	59	3,7458	1,03962
	extranet	4	3,5625	,65749
	veri ambarı	37	2,8446	,55073
	veri madenciliği	3	4,0000	,00000
	hepsi	37	3,6959	1,01060
Bilginin Paylaşılması	intranet	59	3,7034	1,14984
	extranet	4	3,4375	,51539
	veri ambarı	37	2,9595	,70591
	veri madenciliği	3	3,9167	,14434
	hepsi	37	3,7838	1,00202
Yön Gösterici Karar Verme	intranet	59	4,1162	,61042
	extranet	4	4,1429	,58321
	veri ambarı	37	3,4440	,53641
	veri madenciliği	3	4,0000	,14286
	hepsi	37	3,7915	,90951
Analitik Karar Verme	intranet	59	4,3729	,53912
	extranet	4	4,4643	,47201
	veri ambarı	37	3,3282	,53966
	veri madenciliği	3	4,7143	,37796
	hepsi	37	4,0154	1,05613
Kavramsal Karar Verme	intranet	59	4,2446	,52727
	extranet	4	3,7857	,97241
	veri ambarı	37	3,3784	,52835
	veri madenciliği	3	3,9048	,43644
	hepsi	37	3,9961	,84816
Davranışsal Karar Verme	intranet	59	4,2627	,59307
	extranet	4	4,2917	,47871
	veri ambarı	37	3,4144	,65807
	veri madenciliği	3	3,7778	,69389
	hepsi	37	4,0631	,71724

Teknoloji değişkeni açısından, bilgi örgütü ve karar verme faktörlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuçlar verdiğinden, bu değişkeni oluşturan grupların faktörlere yönelik ortalamaları incelenmiştir. Tablo 3.26'dan da izlenebileceği gibi; en düşük ortalama veri ambarına aittir. Veri ambarını kullananların bilgi örgütü ve karar verme faktörlerine diğer gruplara göre daha az önem verdikleri söylenebilir.

Tablo 3.27. Kullanılan Teknoloji Değişkenine Göre Fark Oluşturan Gruplara Ait LSD Testi Sonuçları

Faktör	(I) Teknoloji	(J) Teknoloji	Ortalama Farkı (I-J)	S.h.	Önem Düzeyi
Bilgi Yaratma Gücü	Veri Ambarı	intranet	-,77246(*)	,17103	,000
		extranet	-,58784	,42928	,173
		veri madenciliği	-,79022	,48960	,109
		hepsi	-,68726(*)	,18962	,000
Bilginin Yayılması	Veri Ambarı	intranet	-,77577(*)	,16571	,000
		extranet	-,83615(*)	,41591	,046
		veri madenciliği	-,73198	,47436	,125
		hepsi	-,69595(*)	,18372	,000
Bilgiye Ulaşma	Veri ambarı	intranet	-,90117(*)	,19073	,000
		extranet	-,71791	,47870	,136
		veri madenciliği	-1,15541(*)	,54597	,036
		hepsi	-,85135(*)	,21145	,000
Bilginin Paylaşılması	Veri ambarı	intranet	-,74393(*)	,20705	,000
		extranet	-,47804	,51968	,359
		veri madenciliği	-,95721	,59271	,109
		hepsi	-,82432(*)	,22956	,000
Yön Gösterici Karar Verme	Veri ambarı	intranet	-,67221(*)	,14304	,000
		extranet	-,69884	,35901	,054
		veri madenciliği	-,55598	,40947	,177
		hepsi	-,34749(*)	,15859	,030
Analitik Karar Verme	Veri ambarı	intranet	-1,04470(*)	,14932	,000
		extranet	-1,13610(*)	,37479	,003
		veri madenciliği	-1,38610(*)	,42745	,001
		hepsi	-,68726(*)	,16555	,000
Kavramsal Karar Verme	Veri ambarı	intranet	-,86617(*)	,13420	,000
		extranet	-,40734	,33683	,229
		veri madenciliği	-,52638	,38417	,173
		hepsi	-,61776(*)	,14879	,000
Davranışsal Karar Verme	Veri ambarı	intranet	-,84830(*)	,13526	,000
		extranet	-,87725(*)	,33948	,011
		veri madenciliği	-,36336	,38718	,350
		hepsi	-,64865(*)	,14996	,000

*p< 0,05 anlamlılık düzeyinde ortalamalar arasındaki fark anlamlı

Tablo 3.27’de ortalamalar arasında anlamlı fark olan faktörler açısından farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını tespit etmek için yapılan LSD testi verileri yer almaktadır. Bu verilere göre; veri ambarı grubuna ilişkin ortalamaların diğer grupların ortalamalarından farklılaştığı görülmektedir. Veri ambarını kullananların; intraneti, ekstraneti, veri madenciliğini ve bu teknolojilerin hepsini kullananlara oranla bilginin yaratılmasına, yayılmasına, bilgiye ulaşmaya ve bilginin paylaşılmasına daha az önem verdikleri söylenebilir. Bu veriler; yine veri ambarını kullananların karar verme faktörleri olan yön gösterici, analitik, kavramsal ve davranışsal karar vermeye diğer teknolojileri kullananlara göre daha az önem verdiklerini ortaya koymaktadır.

DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Değişimin ve gelişimin hızla yaşandığı, çevresel koşulların değiştiği, rekabetin arttığı günümüz şartlarında örgütler belirsizliklerle dolu bir ortama doğru sürüklenmişlerdir. Bu durum örgütlerin geleneksel yönetim tekniklerinden uzaklaşarak çağdaş yönetim tekniklerini benimsemelerine yol açmıştır. Artık örgütler kapalı sistemler olmaktan çıkmış, çevreyle sürekli iletişim halinde olan açık sistemler haline dönüşmüştürler. Bu koşullarda örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için bilgiye ulaşmanın önemini kavramışlardır.

Teorik çerçevede öncelikle bilgi kavramı ayrıntılı olarak ele alınarak; bilgi yönetim sistem ve teknolojileri konusu açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra örgütlerde karar verme kavramı ve süreci üzerinde durulmuştur.

Sağlık sektörleri için de karar verme aşamasında eldeki verileri daha bilinçli bir şekilde değerlendirerek, insanlara daha kaliteli hizmet verebilmek, memnuniyeti sağlamak ve kaynakları etkin yönetebilmek gibi nedenlerden bilgiye ulaşmak dolayısıyla bu sistem ve teknolojilerden yararlanmak önem arz etmektedir. Bu nedenle Erzurum il merkezindeki üç ayrı devlet hastanesinde ve dış hekimliği fakültesinde gerçekleştirilen alan araştırmasıyla, bilgi çağında faaliyet gösteren bu kuruluşların bilgi örgütü özelliklerine ne derece uygun olduklarını ortaya koymak ve bu kuruluşlardaki karar verme yetkisindeki görevlilerin karar verirken açık bilgi yönetim mekanizmaları olarak adlandırılan veri ambarı, veri madenciliği, intranet ve ektranetten ne derece etkilendiklerini ve bu teknolojilerin onların kararlarını nasıl yönlendirdiğini saptamak hedeflenmiştir. Bu amaçla 255 anket araştırma kapsamındaki kuruluşlara gönderilmiştir. Anket geri dönüşüm oranı %57.6'dır. Eksik değerlendirme vb. hatalardan dolayı 140 kişinin görüşleri analizlere dahil edilmiştir. Alınan görüşler doğrultusunda, bu kuruluşların matris yapıda örgütlenmiş olmalarının personellerini karar verme sürecine dahil olabilmelerini sağladığından daha verimli sonuçlar alınabileceği düşünülmüştür. Araştırmada elde edilen bulgulara göre genel sonuçlar şöyledir:

Bilgi çağı örgütlerinin sahip olması gereken özellikler kapsamında örneğimizde yer alan çalışanlar, bilgi yaratma gücü değişkenine oldukça önem vermişlerdir. En yüksek ortalamanın da bu değişkene ait olması, öncelikle bilgi teknolojilerinin kullanımına bu kurumlarda önem verildiğini göstermektedir. Bu durum sağlık

kuruluşlarının değişime ve gelişmelere ayak uydurabilmeleri, yenilikleri takip edebilmeleri açısından son derece önemlidir. Bilgi yaratmak için uzmanlardan yararlanılması, bilgi yaratma tekniklerinin kullanılması, bilginin sürekli yenilenmesi, sürekli öğrenmenin gerçekleştirilmesi, bilgi yaratmak amacıyla bilgi bankasının kullanılması ve emir, talimatlardan ziyade yeni bilgiye önem verilmesi bu kuruluşlar açısından olumlu sonuçlardır.

Örnek kapsamındaki kuruluşlarda bilginin yayılma derecesi orta düzeydedir. Bilginin dağıtımını için teknoloji kullanıldığı, bilginin sadece ihtiyacı olana değil; herkese dağıtılmaya çalışılması olumludur. Fakat bilginin örgüt çapında dağıtılmasına yönelik eğitim programlarının düzenlenmesine ağırlık verilebilir. Bu kuruluşlarda yine bilginin biçimsel olan ve olmayan yollarla etkin bir şekilde dağıtılmadığı neticesine varılmıştır. Bu konuda kuruluşlarda çalışan personellere yönelik bilgi örgütü olabilme açısından eğitim programları düzenlenmeli ve örgüt içinde koordinasyonun sağlanabilmesi, bilgi alış verişinin etkin şekilde gerçekleştirilebilmesi için personeller bilinçlendirilmelidir.

Bilgiye ulaşma açısından araştırma kapsamındaki kuruluşların durumu yüksek sayılmayacak bir düzeydedir. Kurum içindeki çalışanların bilgiye nereden ulaşabilecekleri konusunda bilgili olmaları, kurum içinde var olan bilgilerin ayrıntılı olarak sunulabilmesi; bilgi örgütü olabilmeleri açısından son derece önemli sonuçlardır. Bu bize bu kuruluşlarda herkesin gerekli bilgilere ulaşabilmeleri için merkezi bir bilgi bankalarının olduğunu göstermektedir. Özel konularda bilgiye ulaşabilme kolaylığında ve kurum içindeki çalışanların bilgiyi elde etme, dağıtma yetkilerinde ortalamanın düşük olması bazı kısıtlamaların olduğu sonucuna bizi götürmektedir. Bu durum çalışanlar üzerinde kuruma karşı bir güvensizlik oluşmasına ve etkin bilgi alış verişinin sağlanamamasına neden olabilir.

Araştırmaya konu olan kuruluşlarda bilgiyi paylaşma isteğinin yine orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. Bilgi paylaşımına kurum çapında verilen önemin büyük olması ve bilgi paylaşımının bireysel etkinliklerine katkısının olduğu yönündeki ifadelerle çoğunluk olarak katılmaları bilgi örgütü olabilmeleri yönünde olumlu sonuçlardır. Kurum içinde bilgiyi paylaşma isteğinin olması ve terfi ve ödüllerin bilgi paylaşımını desteklediği yönünde düşük ortalamanın olması bu konularda eksikliğin olduğunu göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı bu kuruluşlarda bilginin paylaşılması

yönünde politikaların izlenmesi gereklidir. Bu yönde çalışanların teşvik edilmesi; kurum içinde birliğin sağlanması açısından şarttır.

Araştırmanın yapıldığı kuruluşlarda karar verme yetkisindeki görevliler karar verme modelleri değişkenleri açısından değerlendirildiğinde; elde edilen bulgular bu kişilerin analitik karar verme modelini daha çok kullandıklarını göstermektedir. Plan yaparken genellikle hedeflere ulaşmayı önemsemeleri, sorunların en iyi çözümüne odaklanmaları ve durumu dikkatlice analiz edip; tam ve doğru verileri kullanmaları gibi özellikleri göz önünde bulundurulduğunda bu kişilerin hedeflere ulaşmada kesin adımlar atmayı önemsediklerini ve bu nedenle durumu dikkatlice analiz edip, doğru kararlar almaya çalışan kişiler olduklarını ortaya koymaktadır. Bu da karar yetkisindeki görevliler ve kurumlar açısından olumlu bir durumdur.

İkinci olarak karar yetkisindeki görevlilerin davranışsal karar verme modeline daha çok önem verdikleri görülmektedir. Bu kişilerin huzurlu bir iş ortamında bulunmayı tercih etmeleri, verdikleri kararların diğerlerinin ihtiyaçlarına duyarlı olması, anlaşılması kolay verileri tercih etmeleri, hislerine güvenmeleri gibi özellikler bu kişilerin kurum içerisinde birlik ve beraberliğe daha çok önem verdiklerini, diğerlerinin fikirlerine saygı duyduklarını, kararları verirken ayrıntılı analiz etmek yerine daha kolay verilerden yola çıktıklarını yansıtmaktadır.

Elde edilen bulgulara göre daha sonra araştırmaya katılan kurumlardaki bu kişiler kavramsal karar verme modelini tercih etmektedirler. Emin olmadıklarında orta yol bulmaya çalışmaları, çok alternatifli, geniş ve genel bilgi türünü tercih etmeleri, açık zihlinli kişilerle çalışmaktan hoşlanmaları, karşılaştıkları durumlarda yeni fikir ve yaklaşımlara odaklanmaları gibi özellikler dikkate alındığında; bu kişiler ve kurumlar açısından olumlu bir sonuçtur. Çünkü; bu kişilerin kararları verirken yeniliklere ve başkalarının fikir ve görüşlerine açık olduklarını, kendilerini geliştirmeye önem verdiklerini göstermektedir. Verdikleri kararlarda durumu daha kapsamlı ele alıp tüm alternatifleri değerlendirmeleri ve herkesçe kabul görmüş, bilinen verilerden yola çıkmaları kurumlar için olumlu bir durumu yansıtmaktadır.

Son olarak karar verme yetkisindeki denekler yön gösterici karar verme modelini kullandıkları doğrultusunda bilgi vermişlerdir. Pratik sonuçlar üzerine odaklanmaları, somut gerçekleri ve geçmişte işe yarayan yaklaşımları kullanmayı tercih

etmeleri gibi özelliklere bakıldığında; kurumdaki bu kişilerin karşılaştıkları bir sorun karşısında kararları verirken kendilerini riske atmaktan hoşlanmadıkları ve bilinen gerçeklerden yola çıkarak; daha önceki deneyimler doğrultusunda adım atmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum kurumlar için olumlu sonuçlar verebilir fakat; kurumların yeni yaklaşımlara kapalı olmaları düşünüldüğünde; bu durumun olumsuz sonuçları da beraberinde getirebileceği açıktır.

Genel olarak değerlendirdiğimizde karar verme faktörlerine ilişkin ortalamalar yüksek düzeyde ve birbirine yakın derecededir. Araştırmanın yapıldığı kurumlarda karar verme yetkisindeki görevlilerin karşılaştıkları farklı durumlara bağlı olarak o anki en uygun tercihlerini yaptıkları düşünülebilir.

Bilgi örgütü faktörleriyle karar verme faktörlerinin birbirleriyle olan ilişkisi değerlendirilecek olursa, bu faktörler arasında $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bilgi örgütü faktörleri olan bilgi yaratma gücüyle ($r = ,538$), bilginin yayılmasıyla ($r = ,548$) bilgiye ulaşmayla ($r = ,512$) ve bilginin paylaşılmasıyla ($r = ,465$) karar verme modelleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu durum bilgi örgütleri faktörlerine verilen önemdeki artış veya azalışın karar verme faktörlerine verilen önemi arttırıp veya azalttığı şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca bilgi örgütü faktörleri ve karar verme faktörlerinin de kendi aralarında güçlü bir ilişki mevcuttur.

Karar verme yetkisindeki çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim, bilgisayarı kaç yıldır kullandıkları, günlük bilgisayar üzerinde çalışma süreleri ve kullandıkları teknoloji değişkenleri açısından bilgi örgütü ve karar verme faktörlerine verdikleri önem t testi ve varyans analizleriyle incelenerek; ortalamalar arasında farklılıkların olup olmadığına bakılmıştır. Önemli farklılıkların olması halinde bu farklılıkların kaynağı LSD analizleriyle tespit edilmeye çalışılmıştır. Yaş değişkenine göre bilgi örgütü ve karar verme faktörlerine verilen öneme ilişkin ortalamalar arasında anlamlı bir fark görülmemiştir. Alınan verilerden bilgisayar ve teknolojilerinden daha az süreli faydalananların bilgi örgütü faktörlerine verdikleri önem düzeyinin diğer gruplardan daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durum bu donanımlardan yeni faydalananların bilgi örgütü özelliklerini kavramaları açısından olumlu değerlendirilebilir. Açık bilgi yönetim mekanizmaları (intranet, ekstranet, veri ambarı, veri madenciliği) ile karar verme modelleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu da bahsedilen

teknolojileri kullanma oranının, karar verme yetkisindeki görevlilerin tercih ettikleri karar verme modelleri üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir.

Koşulların değişmesi, örgütlerin karar verme sürecinde karşılaştığı karmaşıklıkları arttırmıştır. Bu nedenle belirsizliğin arttığı, dinamik ortamda örgüt yönetiminin deneyim, tahminlerle etkin kararlar verebilmeleri güçleşmiştir. Örgütler sahip oldukları varlıklara değer katabilmek için daha çok bilgiyi kullanmalı, örgüt içi ve dışı gelişen değişimleri hızla takip edip; elde edilen verileri değerlendirerek bilgiye dönüştürebilmelidirler. Örgüt yönetiminin verilecek kararlarda bilgiye ulaşarak doğru adımlar atmaları gerekmektedir. Bu noktada açık bilgi yönetim mekanizmaları kapsamında ele alınan veri ambarı, veri madenciliği, intranet ve ekstranetin örgütlere gerekli olan bilgileri sunmada önemli bir rol üstlendikleri gerçektir. Coğrafi uzaklıklar, örgütlere ayakta kalabilmeleri ve gelişen dünyaya uyum sağlayabilmeleri için; dış çevreyle iletişimlerini kolaylaştıran, onlara bilgi alışverişinde bulunabilmelerini sağlayan bu teknolojilerden yararlanma zorunluluğunu doğurmuştur. Yine örgütlerde karar vericilerin, bilgiyi karar verme sürecinde kullanabilmeleri açısından; uygun ve doğru bilgiye gereksiz işlemlere maruz kalmadan anında ulaşabilmeleri gereklidir. Bu yüzden veri kalabalığını azaltarak; zamana göre değişen ve güncellenen doğru bilgileri karar vericilere istedikleri anda aktarabilen veri ambarı ve veri madenciliği, onların davranışlarını yönlendirerek; karar verme sürecinde önemli bir işlev görmektedir.

Yapılan araştırmada örnek kapsamında ele alınan kuruluşlar genel olarak değerlendirilirse; bu kuruluşların tam anlamıyla bilgi örgütü olmadıkları ve bilginin yaratılmasına, yayılmasına, paylaşılmasına ve bilgiye ulaşmaya yüksek sayılabilecek bir oranda önem vermedikleri görülmüştür. Ayrıca alınan görüşler doğrultusunda kurum içerisinde çalışan personellerin bu konuda tam anlamıyla bilinçli olmadıkları ve yönetimin de bu konunun önemini bildiren personellere yönelik programlar düzenlemediği anlaşılmıştır. Bu teknolojileri kullanım oranlarında da ciddi farklılıklar mevcuttur. Yoğun olarak intranetin kullanıldığının bildirilmesi örgüt içinde bilgi alışverişinin etkin olması ve karar verme sürecinde koordinasyonun sağlanması açısından olumludur. Ekstraneti kullanma düzeyinin ise; çok düşük olduğu belirtilmiştir. Bu teknolojiyi kullanım oranının düşük olması da kurumların dış çevreyle iletişimlerinde kopukluğun yaşanabilmesine ve yeni durumlardan haberdar olamamalarına sebebiyet vereceğinden olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir. Yine bu durum kuruluşların

karar verme sürecinde eksik bilgilerle hareket etmelerine sebebiyet verebilir. Veri ambarı ve veri madenciliğinin kullanımı konusunda ise; çalışan personellerin tam anlamıyla bilinçli olmadığı gözlenmiştir. Bu teknolojilerin hepsinin kullanıldığına dair çalışanlardan yüksek oranda olumlu sonuç alınamamıştır.

Karar vericiler ulaşabildikleri bilgi türüne göre hareket edebilirler. Elde ettikleri tam veya sınırlı verilerle, somut gerçeklerle kararlarını verme durumunda kalabilirler. Karar verme sürecinde doğru, eksiksiz, uygun bilginin karar vericilere ulaşması gerektiği düşünülürse; intranet, ekstranet, veri ambarı ve veri madenciliğinin karar verme sürecinde etkili olacağı gerçektir. Araştırma kapsamında ele alınan sağlık kuruluşlarında memnuniyetin artırılması ve daha kaliteli hizmetin sunulabilmesi açısından bilgi örgütü faktörlerine daha yüksek düzeyde önem verilmesi şarttır. Yapılan görüşmelerden intranet, ekstranet, veri ambarı ve veri madenciliği hakkında tam bir bilgi sahibi olunmadığının gözlenmesi nedeniyle kuruluşlarda bu teknolojilerin işlevi konusunda bilgi verilmelidir. Örgüt içi ve dışı iletişimi sağlayıp; gerekli olan verileri güncelleyen ve karar vericiye sunarak karar verme sürecinde etkin rol oynayan bu teknolojileri kullanmanın önemi çalışanlara anlatılmalıdır. Kuruluşlarda bu teknolojilerin öneminin kavranması açısından yönetimin üzerine düşenleri yapması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. E., *Etkili Karar Vermek*, (2. Baskı), (Çev. Salih Fatih Güneş), (Ed. Cüneyt Er), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul 2005.
- Adıgüzel, O., Derya, S., “Kamu Hastanelerinde Çalışan Hemşirelerin Kurumlarındaki Bilgi Yönetimi Uygulamalarını Algılama Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma”, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 22, 2010, 191- 206.
- Ağır, A., “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi Yönetimi Yaklaşımı”, 2010, Erişim tarihi: 12.03.2010, www.nuveforum.net.
- Akgün, A. E., Keskin, H., “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 1, 2003, 175- 188.
- Akın, H. B., *Yeni Ekonomi: Strateji, Rekabet, Teknoloji Yönetimi*, Çizgi Kitabevi, Konya 2001.
- Akpınar, H., “Veri Tabanlarında Bilgi Keşfi ve Veri Madenciliği”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 29(1), 2000, 1-22.
- Akpınar, T., “Bilgi Yönetiminin Entelektüel Sermaye İle İlişkisi”, *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Kocaeli 2002, 719- 726.
- Aktan, C., C., Tunç, M., “Bilgi Toplumu ve Türkiye”, 1- 13, (t.y.), Erişim tarihi: 21.01.2010, www.canaktan.org.
- Akten, Ç., S., *İşletmelerde Karar Verme Sürecinin Etkinliği Bakımından Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2007.
- Akyüz, Y., Görmüş, A., Ş., Bektaş, Ç., “Bilgi Toplumu Geçiş Sürecinde Bilginin Artan Ekonomik Değeri ve İşletmeler Üzerindeki Değeri”, 1- 10, (t.y.), Erişim tarihi: 24.01.2010, www.ceterisparibus.net/arsiv.htm.
- Albayrak, A. S., Yılmaz, Ş. K., “Veri Madenciliği: Karar Ağacı Algoritmaları ve İMKB Verileri Üzerine Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 14(1), 2009, 31- 52.
- Alpaydın, E., “Zeki Veri Madenciliği: Ham Veriden Altın Bilgiye Ulaşma Yöntemleri”, *Bilişim 2000 Eğitim Semineri*, Boğaziçi Üniversitesi, İstanbul.
- Andersen, T. J., “Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Settings”, *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10, No: 2, 2001, 101-119.

- Arslan, V., Yılmaz, G., “Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı İçin Uygun Bir Model Geliştirilmesi”, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4(4), 2010, 75- 82.
- Avcı, U., Avcı, M., “Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, *Mevzuat Dergisi*, Yıl: 7, Sayı: 74, 2004, Erişim tarihi: 01.07.2010, www.mevzuatdergisi.com.
- Avşaroğlu, S., Üre, Ö., “Üniversite Öğrencilerinin Karar Vermede Özsaygı, Karar Verme ve Stresle Başa Çıkma Stillerinin Benlik Saygısı ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde ÜRE danışmanlığında 28.06.2007 tarihinde tamamlanmış olan doktora tezinin Özeti, 85-100 (t. y.), Erişim Tarihi 17.10.2009, www.sosyalbil.selcuk.edu
- Aydın, C., H., Hoşcan, Y., Özkul, A., E., *Temel Bilgi Teknolojileri*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2004.
- Ayık, Y. Z., Özdemir, A., Yavuz, U., “Lise Türü ve Lise Mezuniyet Başarısının, Kazanılan Fakülte İle İlişkisinin Veri Madenciliği Tekniği İle Analizi”, Erişim tarihi: 14.06.2010 e-dergi.atauni.edu.tr.
- Aytürk, N., *Yönetim Sanatı, Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri*, (4. Baskı), Yargı Yayınevi, Ankara 2003.
- Balay, R., “Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37(2), 2004, 61- 82.
- Balkaya, M. C., *Bilgi Sistem ve Teknolojilerinin Değerlendirilmesine İlişkin İstanbul Üniversitesi Diş Hekimliği Fakültesinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2007.
- Baloğlu, B., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi*, (3. Basım), Der Yayınları, İstanbul 2006.
- Barquin, R. C., “What is Knowledge Management?”, *Knowledge and Innovation: Journal of KMCI*, 1(2), 2001, 127- 143.
- Barutçu, E., “İşletmelerde Bilgi Yönetimi”, *Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları*, Adnan Özyılmaz, Ferit Ölçer (Ed.), Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008, 277- 297.
- Barutçugil, İ., *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul 2002.

- Baykal, A., “Veri Madenciliği Uygulama Alanları”, *D. Ü., Ziya Gökalp Eğitim Fak. Dergisi*, Sayı: 7, 2006, 95- 107.
- Bayramlı, Ü. Ü., *Zaman Yönetimi*, Nobel Yayın, Ankara 2006.
- Begeç, S., “Karar Verme Süreçleri ve Veteriner Fakültelerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Review of Social, Economic & Business Studies*, 7(8), 255-292.
- Beijerse, R. P., Knowledge Management in Small and Medium- Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs, *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 2000, 162- 179.
- Bennett, R. ve Gabriel, H., (1999), “Organizational Factors and Knowledge Management Within Large Marketing Departments: An Empirical Study”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:3, No:3, 212-225.
- Bensghir, T., K., *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, (1. Baskı), TODAİE Yayınları, Ankara 1996.
- Beroggi, G.E. G., *Decision Modeling in Policy Management, An Introduction to The Analytic Concepts*, Kluwer Academic Publishers, The United States of America 1999.
- Bertan, S., *Otel İşletmeleri Yönetiminde Bilgi Teknolojilerinin Yöneticiler Üzerindeki Etkileri ve Türkiye’deki Dört- Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir 2006.
- Bidgoli, H., *The Internet Encyclopedia, Volume 2*, John Wiley& Sons, Inc.,New Jersey 2004.
- Bollinger, A.S. ve Smith, R.D., (2001), “Managing Organizational Knowledge as a Strategic Asset”, *Journal of Knowledge Management*, Vol:5, No:1, 8-18.
- Budak, G., Budak, Gönül, *İşletme Yönetimi*, (5. Baskı), Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir 2004.
- Busch, P., *Tacit Knowledge in Organizational Learning*, Table of Contents, by IGI Global, The United States of America 2008.
- Can, H., Tuncer, D., Ayhan, D. Y., *Genel İşletmecilik Bilgileri*, (11. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara 2000.
- Can, H., Aşan, Ö., Aydın, E. M., *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul 2006.
- Can, H., Güney, S., *Genel İşletme: İlkeler, Kavramlar, Kurumlar*, (1. Baskı), Arıkan Yayıncılık, İstanbul 2007.

- Can, H., *Organizasyon ve Yönetim*, (6. Baskı), Siyasal Kitabevi, Ankara 2002.
- Celep, C., Çetin, B., *Bilgi Yönetimi*, Anı Yayıncılık, Ankara 2003.
- Choi, B. ve Lee, H., “An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance” *Information & Management*, 40, 2003, 403–417.
- Choo, W., Detlor, B., Turnbull, D., *Web Work: Information Seeking and Knowledge Work on The World Wide Web*, Kluwer Academic Publishers, Netherlands 2000.
- Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T., *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, Sage, Indiana 2005.
- Çakar, N., D., Yıldız, S., “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri”, *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 2010, 71- 93.
- Çalışkan, B., “Veri Madenciliği ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)”, 1-18, Erişim tarihi: 13.07.2010, www.veri_madenciligi_ve_crm.
- Çapar, B., “Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?”, 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F., İzmit 2003, 421- 432.
- Çınar, İ., “Bilgi Yönetiminde Eğitim Yöneticilerin Yeterlikleri: Malatya Örneği”, 13. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, 2004, 1-12.
- Çürük, S., A., *İşletmelerde Karar Verme Sürecinin Etkinliği Bakımından Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya 2007.
- Daft, R., *Management*, (6th Edition), Thomson South Western, 2003.
- Demir, M. H., Bircan, B., Tütek, H., *Yönetimsel Karar Verme*, Bilgehan Basımevi, İzmir 1985.
- Demircan, M., L., Moltay, C, A., *Bilgiyi Yönetmek*, Beta Yayıncılık, İstanbul 1997.
- Demirel, Y., “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 2007, 91- 105.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., “Bilgi Yönetimi Uygulamasında Etkili Olan Faktörler Üzerine Mobilyacılık Sektöründe Bir Araştırma”, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 2008, 107-122.
- Doğan, A., Tanç, A., Tanç, Ş., G., “Felaketten Kurtarma Planı ve Muhasebe Bilgi Sistemi: Kayseri’deki Büyük Ölçekli Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., Eskişehir 2004, 295- 305.

- Doğan, H., “Beyin Paradoksları Bağlamı Olarak Örtülü Bilgi Geliştirme Yöntemleri ve Organizasyon Yapıları Arasında İlişki Zinciri Analizi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü* 7(1), 2004, 105- 119.
- Doğan, H., “Hümanistik Bir Yaklaşımla Örtülü Bilgi Analizi: Örtülü Bilgi Gelişimi ve Paylaşımında Duygusal Zeka ile Beden Dilinin Rolü ve Stratejik Kullanım Yolları”, (t.y.), Erişim tarihi: 21. 09. 2009, eab.ege.edu.tr.
- Dolunbay, C., *Yeni Ekonomide Başarının Anahtarı, e- Ticaret Strateji ve Yöntemleri*, Meteksan Sistem Yayınları, Ankara 2000.
- Döşlü, A., *Veri Madenciliğinde Market Sepet Analizi ve Birliktelik Kurallarının Belirlenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul 2008.
- Drucker, P., Maciariello, J., Welch J.,ve Collins’ J., *Etkin Yöneticinin Seyir Defteri*, (Çev. Zülfü Dicleli), Optimist Yayıncılık, İstanbul 2007.
- Durna, U., Bülbül, H., “Bilgi Yönetiminin Yenilik Performansına Etkisi: Amprik Bir Çalışma”, *5. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 2006, 878- 892.
- Durna, U., Ardiç, K., Uzun, H., “Yöneticilerin Bilgi Yönetimi İle İlgili Algı ve Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1, 2007, 175-198.
- Emrem, A. E., “Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri”, *2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Beta Yayıncılık, Derbent/İzmit 2003, 602- 614.
- Erdem, B., Girgin, G., K., “Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Bilişim Teknolojilerinden Yararlanma Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim*, Cilt: 2, İstanbul 2008, 893- 912.
- Erdoğan, İ., *İşletmelerde Davranış*, (7. Baskı), MİAD Yönetim Yayınları Dizisi 1, İstanbul 2007.
- Erdoğan, M., *Genel İşletme*, Şan Öz- Alp (Ed.), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2000.
- Erdoğan, Z., Develioğlu, K., *Girişimcilik ve Kobiler, Teori ve Uygulama*, B. Zafer Erdoğan (Ed.), “Kobilerde Üretim ve Pazarlama”, Ekin Yayıncılık, 2008.
- Eren, E., *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, (6. Baskı), Beta Basım, İstanbul 2003.

- Erkan, G., “Bilgi Teknolojileri Kullanımının Muhasebe Bilgi Sistemi Üzerindeki Etkileri”, 5. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Cilt: 2, Kocaeli 2006, 957- 964.
- Ertürk, M., *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Beta Yayın, İstanbul 2001.
- Firestone, J., McElroy, M., “Doing Knowledge Management”, *The Learning Organization Journal*, 12(2), 2005,189- 212.
- Genç, N., Karcıoğlu, F., “Aile İşletmelerinde Bilginin Sistemleştirilme Düzeyi, ETSO’ya Bağlı Aile İşletmelerinde Bir Uygulama”, 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Beta Yayıncılık, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F., Derbent/ İzmit 2003, 475- 486.
- Genç, N., *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, (3. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara 2007, s. 77.
- Geyik, M., Barca, M., “Etkin Bilgi Üretimi İçin Örgütler Nasıl Tasarlanmalıdır?”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Eskişehir 2004, 409- 418.
- Gökalp, Z., “Bilgi Güvenliği”, Berat Bir Bayraktar (Ed.), *Bilgi Yönetimi, Akademik Yaklaşımlar*, (95- 123), İstanbul 2006.
- Gökçen, H., *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Plame Yayıncılık, Ankara 2007.
- Gönenç, İ. E., Wolflin, J., “Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Yönetim ve Karar Verme Süreci”, Erişim tarihi: 13.11.2010, www.igemportal.org.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (2000), *Behaviour in Organizations*, (Seventh Edition), Prentice-Hall, New Jersey.
- Güçlü, N., Sotirofski, K., “Bilgi Yönetimi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 2006, 351- 371.
- Güleş, H. K., Bülbül, H., *Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2004.
- Gümüştekin, G. E., “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(3- 4), 2004, 201- 212.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H., *Karar Verme Sanatı*, (Çev. Şebnem Özkan), (1. Baskı), Beyaz Yayıncılık, İstanbul 1998.
- Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, *Smart Choices: A Practical Guide to Making Better Decisions*, Harvard Business School Press, Boston 1999.

- Han, J., Kamber, M., *Data Mining, Concepts and Techniques*, Second Edition, Elsevier Inc., San Fransisco 2006.
- Harvard Business Review, Karar Alma*, (Çev. Ahmet Kardam), Türkiye Metal Sanayicileri Odası, İstanbul 2001.
- Hasıloğlu, S. B., *Enformasyon Toplumunda Elektronik Ticaret ve Stratejileri*, Türkmen Kitabevi, İstanbul 1999.
- Hodgetts, R. M., *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, (Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu), Der Yayınevi, İstanbul 1997.
- Hooff, B., Vijvers, J. ve Ridder, J., “Foundations and Applications of a Knowledge Management Scan”, *European Management Journal*, Vol: 21, No: 2, 2003, 237–246.
- İlter, H. K., “Bilgi Sistemleri Perspektifinden Kurumsal Kaynak Planlaması: Etkiler ve Değerler”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 11, 2007, 1-20.
- İnce, M., Oktay, E., “Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi”, *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 10, 2006, 15- 29.
- İpçioğlu, İ., Erdoğan, Z., “İşletmelerde Liderlik ve Bilgi Yönetimi Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi İİBF*, Eskişehir 2004, 633- 643.
- İraz, R., “Bilişim Teknolojilerin Örgütsel Yapı ve Süreçler Üzerindeki Etkileri Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama”, *8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler*, Erciyes Üniversitesi, 2000, 207- 218.
- İraz, R., “Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11), 2004, 407- 422.
- İrmek, M. K., *Bilimsel Sorun Çözme Süreci, Yöneticiler İçin Karar Verme Teknikleri, El Kitabı*, (1. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul 2003.
- İrmiş, A., *Kararlara Katılma ve Kararlara Katılmada Ailenin Rolü*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 1992.
- İslamoğlu, A. H., *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (SPSS Uygulamalı)*, Beta Yayıncılık, İzmit 2009.

- İşcan, Ö. F., “Örgütsel Açıdan Ahlaki Davranış ve Karar Almayı Kolaylaştırıcı Bir Süreç Olarak Ahlaki Yansıma”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1-2), 2001, 285-299.
- İşcan, Ö. F., Naktiyok, A., *Dijital Çağ Örgütleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2005.
- Kalkan, V. D., Keskin, H., “KOBİ’lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma”, Ahmet Yesevi Üniversitesi Mütevelli Heyet Başkanlığı, *Bilgi Güz / 2005*, Sayı 35, 173-206.
- Kalkan, V. D., “Türk Üniversitelerinde Bilgi Yönetimi Sürecinin Geliştirilmesi: Öncelikler ve Öneriler”, 3. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Eskişehir 2004, 775- 782.
- Kanagasabapathy, K. A., Radhakrishnan, R., Balasubramanian, S., “Empirical Investigation of Critical Success Factor and Knowledge Management Structure for Success Implementation of Knowledge Management System – A Case Study in Process Industry”, Erişim tarihi: 7.04.2010, hosteddocs.ittoolbox.com.
- Karacan, H., Yeşilbudak, M., “Kullanıcı Merkezli İnteraktif Veri Madenciliği: Bir Literatür Taraması”, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 3(1), 2010, 17- 22.
- Karagül, A. A., “Bilgi Yönetimi, Kurumsal Kaynak Planlaması ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi Çerçevesinde Muhasebe Eğitimi”, *XXIV. TÜRKİYE MUHASEBE EĞİTİMİ SEMPOZYUMU*, 59-87, 2005, (t.y.), Erişim tarihi:14.06.2010, <http://iibf.erciyes.edu.tr/kutuphane>.
- Karakaya, A., “Yönetimsel Bilginin Özellikleri Üzerine Bir Araştırma”, *Teknoloji*, 7(4), 2004, 605- 614.
- Kartan, N., *İntranetin Örgütsel İletişime Etkileri ve İntranetin Bir Alt Sistemi Olarak Datashare Teknoloji Ltd. Şti. Uygulaması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir 2007.
- Kaya, H., Köymen, K., “Veri Madenciliği Kavramı ve Uygulama Alanları”, *Fırat Üniversitesi Doğu Anadolu Bölgesi Araştırma ve Uygulama Merkezi*, 6(2), 2008, 1-6.
- Kaynak, S., Yaylalı, M., “Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi Ekonomisi ve Bilgi Ekonomisi İndeksi Modeli İle Türkiye Üzerine Bir Uygulama”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 2, 2009, 49- 68.
- Kırcova, İ., “Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Bir Yönetim Aracı: İntranet”, 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi “2000’li Yıllarda İşletmecilik ve Eğitimi”*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., Antalya 1998, 400-412.

- Knights, D., Willmott, H., *Introducing Organizational Behaviour and Management*, Thomson Learning, London 2007.
- Koçel, T., *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon: Organizasyonlarda Davranış: Klasik- Modern- Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, (11. Baskı), Arıkan Yayıncılık, İstanbul 2007.
- Koyuncugil, A. S., Özgülbaş, N., “Veri Madenciliği: Tıp ve Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı ve Uygulamaları”, *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 2(2), 2009, 21- 32.
- Koza, M., *Bilgi Yönetimi*, Kum Saati Yayıncılık, İstanbul 2008.
- Köseoğlu, M. A., Barca, M., Karayormuk, K., “Türk Yöneticiler Bilgi Yönetiminden Ne Anlıyor?”, *The Journal Knowledge Economy & Knowledge Management*, Cilt: 5, İstanbul 2010, 163- 175.
- Kulaklı, A., “Yeni Ürün Geliştirme Sürecinde Bilgi Paylaşımının Önemi ve Bir Uygulama”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı: 8, 2005, 99- 114.
- Kurgun, O., A., “Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 2006, 274- 291.
- Kuşlu, M., *Yönetimde Karar Verme Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü (İlşis Örneği)*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- Liebowitz, J. ve Suen Y. C., (2000), “Developing Knowledge Management Metrics for Measuring Intellectual Capital”, *Journal of Intellectual Capital*, Vol:1, No:1, 54- 67.
- Magalhaes, R., *Organizational Knowledge and Technology, An Action- Oriented Perspective on Organization and Information Systems*, Edward Elgar Publishing Inc., Great Britain 2004.
- Merih, K., “Örgütlerde Yapı ve Strateji Etkileşimi”, Erişim tarihi: 20.04. 2011 www.merih.net/m2/str/strayap.htm
- Mirze, S. K., *İşletme*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2010.
- Mucuk, İ., *Modern İşletmecilik*, (9. Baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul 1998.
- Muratoğlu, V., Özmen, F., “Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri- Yaş ve Okul Türü Değişkenlerine Göre Eğitimci Görüşleri (Tunceli İl’i Örneği)”, *Eğitim*, 1- 20, Erişim tarihi: 10.04.2010, www.nuveforum.net.

- Naktiyok, A., İşcan, Ö. F., “Örgütlerde Farklı Karar Verme Modelleri ve Yöneticilerin Performans Değerlendirme Kriterleri İle Bireysel Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18 (1-2), 287-306.
- Naktiyok, A., Timuroğlu, M. K., Karabey, C. N., *Stratejik Bilinç, İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeyinin İncelenmesi*, İmaj Yayınevi, Ankara 2009.
- Nas, S., *Gemi Operasyonlarının Yönetiminde Kaptanın Bireysel Karar Verme Süreci Analizi ve Bütünleşik Bir Model Uygulaması*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İzmir 2006.
- Nelson, D. L., Quick, J. C., *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*, West Publishing, The United States of America 1995.
- Nonaka, I., *Bilgi Yönetimi*, Harvard Business Review, “Bilgi Yaratan Şirket”, (Çev. Gündüz Bulut), İstanbul 1999.
- O’ Brien, J. A., *Management Information Systems*, 2000.
- Odabaş, H., “Kurumsal Bilgi Yönetimi”, *Aylık Strateji ve Analiz e- Dergisi*, Sayı: 10, 2003, 1-9.
- Odabaş, H., *Bilgi Yönetimi Sistemi, Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, (Ed. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural), Çizgi Kitabevi, Konya 2005.
- Odabaş, H., *Bilgi Yönetimi*, (Ed. Hüseyin Odabaş, Hakan Anameriç), Referans Yayıncılık, Ankara 2006.
- Oğuzlar, A., “Veri Madenciliğinde Birliktelik Kuralları”, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, Öneri*, 6(22), 2004, 315- 321.
- Onaran, O., *Örgütlerde Karar Verme*, Sevinç Matbaası, Ankara 1971.
- Orkan, A. L., Çalışkan, B., “Veri, Enformasyon, Bilgi, Bilgelik”, *Bilişimin Temel Kavramları*, (t.y.), Erişim tarihi: 07. 02. 2009, www.behlulcaliskan.com/files/dersler/bilisimin_temel_kavramlari
- Owen, H., *Bilgi Sihirbazı, Kişisel Sermayenizi Nasıl Büyütebilirsiniz?*, (Çev. İlker Kabran), Optimist Yayıncılık, İstanbul 2005.
- Oz, E., *Management Information Systems*, Cengage Learning, The United States of America, 2008.
- Öğüt, A., *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2003.
- Öğüt, S., Veri Madenciliği Kavramı ve Gelişim Süreci, 1-12, www.sertacogut.com/.../sertac_ogut__veri_madenciligi_kavrami_ve_gelisim_sureci.pdf.

- Ömürbek, N., Altın, F. G., “Sağlık Bilişim Sistemlerinin Uygulanmasına İlişkin Bir Araştırma: İzmir Örneği”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 19, 2009, 211- 232.
- Özalp, İ., *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Bayteş A. Ş. Yayınları, Eskişehir 1980.
- Özdemirci, F., “Kurumsal İletişim ve Belge Yönetimi= Institutional Communication and Records Management”, *1.Uluslararası Bilgi Hizmetleri Sempozyumu: İletişim*, İstanbul 2006.
- Özekes, S., Çamurcu, A. Y., “Veri Madenciliğinde Sınıflama ve Kestirim Uygulaması”, *Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı: 18, 2002, 1-17.
- Özen, Ü., Naralan, A., Başar, S., *Temel Bilgi Teknolojileri*, İmaj Yayınevi, Ankara 2009.
- Özer, A., *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2008.
- Özgener, Ş., “Global Ölçekte Değer Yaratan Bilgi Yönetimi Stratejileri”, *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Kocaeli 2002, 483- 496.
- Özkalp, E., Kirel, Ç., *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayıncılık, (4. Baskı), Bursa 2010.
- Özler, H., Ergun, N. D., Gümüştekin, G. E., “Organizasyonlarda Etkileşim Mekanizmaları İle Bilgi Paylaşımı İlişkisi ve Bilgi Paylaşımını Artırmaya Yönelik Bir Ödüllendirme Modeli”, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F., Eskişehir 2004, 133- 140.
- Özmen, Ş., *Ağ Ekonomisinde Yeni Ticaret Yolu, e- Ticaret*, (2. Baskı), İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul 2006.
- Özveren, M., Gürsu, M., “Organizasyonlarda Bilginin Yaratılması Süreci ve Bu Süreçte Liderliğin Önemi”, *3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. Eskişehir* 2004, 645- 655.
- Özveren, M., *İşletmelerde Değer Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2008.
- Paksoy, S., “İşletmelerde Bilgi Gereksinimi ve Yönetim Bilişim Sistemlerinin Rolü”, *Yönetim*, Sayı 25, 1996, 56- 64.
- Reyhanoğlu, M., “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Olarak İnternet- Ekstranet- İnternet Kullanımı ve İşletme Yönetimine Etkileri, Bilgi Teknolojisi Şirketleri Üzerine Bir Araştırma”, *6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildirim Kitabı, 2000’li Yıllarda İşletmecilik Eğitimi*, Akdeniz Üniversitesi İİBF, Antalya 1998, 413- 423.

- Robbins, S. P., *Managing Today*, Prentice Hall, Upper Saddle River 2000.
- Sağsan, M., Öztürk, S., “Adı Yok İşlevi Çok Bir Hizmet Anlayışı: Yönetim Bilgi Sistemi”, *Stratejik Analiz Dergisi*, 3(26), 2002, 94- 100.
- Saruhan, S. C., Yıldız, M., L., *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul 2009.
- Skyrme, D. J., *Knowledge Management -Performance Measurement*, London 1999, Erişim tarihi: 11.02.2010, www.skyrme.com/ppt/access.
- Soyuer, H., “İşletmelerde Bilgisayar Destekli İnsan Kaynağı Değerlendirme ve Seçme Süreci”, 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*, Beta Yayıncılık, Derbent/İzmit 2003, 673- 684.
- Sürsal, G., “İşletmelerde Karar Verme Süreci”, *Yönetim/ İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Enstitüsü İşletme İktisadi Dergisi*, 1(4), 1976, 111- 114.
- Şahin, A., *Yönetim Bilgi Sistemleri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta 2006.
- Şahin, M., *Genel İşletme*, Birlik Ofset, Eskişehir 1995.
- Şahin, M., *Yönetim Bilgi Sistemi, Çağdaş Bilgi Sistemi ve Dijital İşletmeler*, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir 2005.
- Şakar, N., Yönetim Destek Sistemlerinin Uzaktan Öğretim Organizasyonlarındaki Yeri, *Afyon Kocatepe Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, 3(1), 2001, 79- 95.
- Şenol, L., Tekin, V., N., *İşletme, Kavramlar İlkeler İşlevler*, (1. Baskı), Seçkin Yayın, Ankara 2007.
- T.C. Başbakanlık, *Ulusal Bilgi Sistemi*, T.C. Başbakanlık, İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Yönetim Bilişim Sistemi Merkezi, Ankara 2000.
- Taşpınar, H., *CEO& CIO, Şirket Kaynaklarının IT Yapılanmasıyla Makro Ekonomik (Tam) ve Mikro Ekonomik (Etkin) Kullanım ve Yönetimi*, Seçkin Yayınevi, Ankara 2006.
- TDK, Türk Dil Kurumu Yay., (10.Baskı), Ankara 2005.
- Tecim, V., “Bilgi Teknolojilerinde Yeni Bir Gelişme: Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Bilgi Sistemleri Arasındaki Yeri, Dokuz Eylül Üniversitesi”, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1999, 1- 12.
- Tecim, V., Gökşen, Y., “Bilişim Teknolojilerinin Üniversitelerde Etkin Kullanımı Üzerine Bir Çalışma”, *Journal of Yaşar University*, 4(14), 2009, 2237- 2256.

- Tekin, İ., *İşletmelerin Karar Verme Düzeylerinde Stratejik Planlamanın Yeri ve Ticari Bankalarda Uygulanırlığı Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Isparta 2009.
- Tekin, M., Güleş, H. K., Öğüt, A., *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, (4. Baskı), Gazi Kitabevi, Ankara 2007.
- Thierauf, R. J., Hootor, J. J., *Smart Business Systems For The Optimized Organization*, Praeger, The United States of America 2003.
- Thomas, B., Housden, M., *Direct Marketing in Practice*, Elsevier Ltd., Great Britain 2002.
- Timor, M., Şimşek, U. T., “Veri Madenciliğinde Sepet Analizi İle Tüketici Davranışı Modellemesi”, *Yönetim*, Yıl 19, Sayı: 59, 2008, 1-8.
- Tiwana, A., *Bilginin Yönetimi, Dışbank Kitapları- 5*, (Çev. Elif Özsayar), Rota Yayınları, İstanbul 2003.
- Tonta, Y., “Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi”, *Türk Kütüphaneciliği*, 13(4), 1999, 363- 375.
- Topaloğlu, M., Koç, H., *Büro Yönetimi, Kavramlar ve İlkeler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2005.
- Tortop, N., İsbir, E., G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, A., *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2007.
- Tosun, K., *İşletme Yönetimi, Genel Esaslar*, (6. Baskı), Savaş Yayınları, Ankara 1992.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., *Genel İletişim Kavramlar ve Modeller*, Nobel Yayıncılık, Ankara 2003.
- Türkel, F., *Başarılı İnsanların Karar Anı*, Hayat Yayınları, (3. Basım), İstanbul 2005.
- Uluğ, F., “Yönetimde Karar Verme”, *Gazi Üniv. End. San. Eğt. Fak. Der.*, Sayı: 4, 1996, 1- 22.
- Usgurlu, Ü. B., “Veritabanı, Veri Madenciliği, Veri Ambarı, Veri Pazarı”, Başkent Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri, Erişim tarihi: 21.06.2010, mail.baskent.edu.tr/~20394676/0302/bil483/HW2.pdf.
- Uysal, D. Y., *Bilgi Teknolojileri Yatırımları, Bilgi Teknolojileri Performansı ve Karar Verme İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2009.

- Uzun, H., Durna, U., “İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi”, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), 2008, 33-40.
- Ülgen, H., Mirze, S. K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul 2004.
- Varoğlu, A. K., “Problem Çözme ve Karar Verme”, *Askeri Yönetim Kursu Ders Notları*, KHO Basımevi, Ankara, 2000, 1-3.
- Wynn, P., *Info- Line: Research& Evaluation; The How -to Reference Tool for Training Technology*, The American Society for Training & Development, The United States of America 1997.
- Yakut, F., “Organizasyonlarda Bilgi Yönetiminde Ortaya Çıkan Sorunlar”, 2. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Kocaeli Üniversitesi, İ.İ.B.F., Beta Yayıncılık, Derbent/İzmit 2003, 521- 528.
- Yavuz, A., *Bireysel Karar Verme, Güncel Yöntem ve Organizasyon Yaklaşımları*, (Ed. Adnan Özyılmaz, Ferit Ölçer, Seçkin), Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008.
- Yeniçeri, Ö., İnce, M., *Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul 2005.
- Yıldırım, M., “Kamu Yönetiminde Bilgi Yönetiminin Gerekliliği Üzerine Bir İnceleme”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 2010, 1311- 1334.
- Yıldırım, P., Uludağ, M., Görür, A., “Hastane Bilgi Sistemlerinde Veri Madenciliği”, *Akademik Bilişim*, 2008, 1-5.
- Yıldırım, H., “Bilgi, Bilgi Yönetimi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı”, Yeditepe Üniversitesi Yönetim Uygulama ve Araştırma Merkezi, Araştırma Notu, İstanbul 2006, 1-7.
- Yılmaz, A., Aslan, S., “Örgütsel Zaman Yönetimi”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 2002.
- Yılmaz, M., “Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49(1), 2009, 95-118.
- Yozgat, U., “Yönetim Bilişim Sistemleri Borsa Aracı Kurumları Uygulaması”, *M. Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, 16(1), 2000, 403- 412.
- Yozgat, U., *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul 1998.

- Yumuşak, İ. G., “Elektronik Ticaretin Gelişmekte Olan Ülkelere Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme”, *ODTÜ V. Uluslar arası İktisat Kongresi*, Ankara 2001, 1- 15.
- Zaim, H., “Türkiye’de Bilgi Yönetimi Uygulamaları”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı: 50, 2005, 762- 782.
- Zolingen, S., J., van, Streumer, J., N., Stooker, M. *Changing Organizations: Knowledge Management and Human Resource Management, Work Related Learning*, Springer, Jan N. Streumer(Ed.), The Netherlands 2006.

Çevrimiçi Kaynaklar

- Ekstranet nedir?*, Erişim tarihi: 6.07.2010, <http://www.yeniforumuz.biz/extranet-nedir-t380579.html>
- Kamuda Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı ve Bir Model Önerisi*, Türkiye Bilişim Derneği Kamu Bilgi İşlem Merkezleri Yöneticileri Birliği Kamu Bilişim Platformu XII, Nihai Rapor, 2010, Erişim tarihi: 06. 12. 2010, <http://www.tbd.org.tr>.
- Karar Destek Sistemleri ve Uzman Sistemler*, (t.y.), Erişim tarihi: 06.05.2010, www.muhasabedergisi.com.
- The Survey System*, Erişim tarihi: 21.03.2011, <http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>
- Veri İletişimi ve Bilgi Ağları*, (t.y.), Erişim tarihi: 26.12. 2009, iibf.erciyes.edu.tr/gg/veri/bilgi_nedir.
- Veri madenciliği*, (t. y.), Erişim tarihi: 31. 09. 2009, www.bilimselkonular.com.
- Yeniforumuz. biz*, Erişim tarihi: 12 Ağustos 2010, <http://www.yeniforumuz.biz/showthread.php?434855-Karar-Verme-nedir>.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Sayın Yetkili;

Bu anket formu Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yürütülmekte olan “Açık Bilgi Yönetim Mekanizmalarının Karar Verme Sürecindeki Rolü” adlı yüksek lisans tez çalışmasının uygulama kısmında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket kurumunuzda bilgi yönetim sistem ve teknolojilerinin kullanım derecesini araştırmak ve neticede bu teknolojilerin karar verme sürecindeki etkinliğini ölçmeye yöneliktir.

İfadeleri değerlendirirken, kurumdaki uygulamalara en yakın olduğuna inandığınız cevap seçeneğinin yanına (X) işareti koyunuz. Yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, başarılı bir iş yaşamı dilerim.

1. Bölüm:

1- Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2- Yaşınız:

☐ 25’ten az ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 ve yukarısı

3- Eğitim Düzeyiniz:

☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Üniversite ☐ Lisansüstü

4- Kaç yıldır bilgisayar kullanıyorsunuz?

☐ 3 yıldan az ☐ 4-6 yıldır ☐ 7-10 ☐ 10 yıldan fazla

5- Görevlerinizi yerine getirmek için bilgisayar üzerinde günde kaç saat çalışıyorsunuz?

☐ 1 saatten az ☐ 1-3 saat ☐ 4-6 saat ☐ 6 saatten fazla

Aşağıdaki soruda geçen ifadelerle kısaca şunlar kastedilmektedir:

(İntranet; İnternet teknolojisinde kullanılan araçların işletme içinde iletişim amacıyla kullanılacak şekilde yararlanılmasıdır. Sadece o örgütün üyelerinin ya da çalışanlarının erişimine izin verilen bir iletişim ağıdır. Extranet ise; intranetin aksine kurumun diğer kuruluşlarla iletişimini sağlayan geliştirilmiş bir intranet ağıdır. Veri Ambarı, genellikle tek bir yerde bulunan ve saklı kalan, birçok kaynaktan toplanmış olan bilgi havuzudur. Veri madenciliği de; birikmiş olan çok sayıdaki veri içinden, geleceğe ilişkin tahmin yapılmasını sağlayacak bağıntı ve kuralların bilgisayar programları kullanılarak aranmasıdır.)

6- Kurumunuzda aşağıdaki teknolojilerden hangileri kullanılmaktadır?

☐ İtranet ☐ Ekstranet ☐ Veri Ambarı ☐ Veri Madenciliği ☐ Hepsi

2. Bölüm:

Aşağıdaki ifadelere katılma derecenizi belirtiniz.

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7	Kurumumuzda bilgi teknolojileri kullanımına önem verilmektedir.					
8	Kurumumuzda bilgi yaratmak için uzmanlardan yararlanılmaktadır.					
9	Kurumumuzda bilgi yaratma teknikleri kullanılmaktadır.					
10	Kurumumuzda bilgi yaratmak amacıyla bilgi bankası kullanımına önem verilmektedir.					
11	Kurumumuzda bilgi sürekli yenilenmektedir.					
12	Kurumumuzda bilgi yaratmak için sürekli öğrenme gerçekleşmektedir.					
13	Kurumumuzda emir ve talimatların aksine yeni bilgiye önem verilmektedir.					
14	Kurumumuzda biçimsel olan ve biçimsel olmayan yollarla bilgi dağıtılmaya çalışılmaktadır.					
15	Kurumumuzda bilgiyi örgüt çapında dağıtmak için eğitim programları düzenlenmektedir.					
16	Kurumumuzda bilgi yalnızca ihtiyacı olana değil; herkese dağıtılmaya çalışılmaktadır.					
17	Kurumumuzda bilginin dağıtımı için teknoloji kullanılmaktadır.					
18	Kurum içindeki çalışanlar bilgiye nereden ulaşabilecekleri konusunda bilgilidirler.					
19	Kurum içindeki çalışanların bilgiyi elde etme, dağıtma yetkileri vardır.					
20	Kurum içinde var olan bilgi döküme edilmektedir yani; ayrıntılı olarak sunulmaktadır.					
21	Kurumumuzda özel konularda bilgiye ulaşabilme kolaylığı mevcuttur.					
22	Kurum içinde bilgiyi paylaşma isteği vardır.					
23	Kurum içinde terfi ve ödüller bilgi paylaşımını desteklemektedir.					
24	Kurum içinde bilgi paylaşımının bireysel etkinliğe katkısı vardır.					
25	Bilgi paylaşımına kurum çapında verilen önem büyüktür.					

SORU NO	SORULAR	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
26	İşimi gerçekleştirirken pratik sonuçlar üzerine odaklanırım.					
27	Bir sorunla karşılaştığımda genellikle geçmişte işe yaramış yaklaşımları kullanırım.					
28	Plan yaparken genellikle o anda karşı karşıya bulunduğum sorunlara odaklanırım.					
29	Genelde kullanmayı tercih ettiğim bilgi türü somut gerçeklerdir.					
30	Ne yapacağım konusunda emin olmadığımda sezgilerime güvenirim.					
31	Birlikte çalışmaktan hoşlandığım insanlar hırslı ve enerji dolu insanlardır.					
32	Verdiğim kararlar kesin ve gerçekçidir.					
33	İşimi gerçekleştirirken sorunların en iyi çözümüne odaklanırım.					
34	Bir sorunla karşılaştığımda genellikle dikkatlice analiz ederim.					
35	Plan yaparken genellikle hedeflere ulaşmayı önemserim.					
36	Genelde kullanmayı tercih ettiğim bilgi türü tam ve doğru verilerdir.					
37	Ne yapacağım konusunda emin olmadığımda gerçekleri ararım.					
38	Birlikte çalışmaktan hoşlandığım insanlar kendinden emin insanlardır.					
39	Verdiğim kararlar somut ve sistematiktir.					
40	İşimi gerçekleştirirken yeni fikir ya da yaklaşımlar üzerine odaklanırım.					
41	Bir sorunla karşılaştığımda genellikle yaratıcı bir çözüm bulmaya çalışırım.					
42	Plan yaparken genellikle gelecekteki amaçlarıma odaklanırım.					
43	Genelde kullanmayı tercih ettiğim bilgi türü pek çok alternatifi içeren geniş ve genel bir bilgidir.					
44	Ne yapacağım konusunda emin olmadığımda bir orta yol bulmaya çalışırım					
45	Birlikte çalışmaktan hoşlandığım insanlar açık zihinli insanlardır.					

46	Verdiğim kararlar genel ve esnektir.					
47	İşimi gerçekleştirirken huzurlu bir iş ortamında bulunmayı tercih ederim.					
48	Bir sorunla karşılaştığımda genellikle hislerime güvenirim.					
49	Plan yaparken genellikle kariyerimi geliştirmeye odaklanırım.					
50	Genelde kullanmayı tercih ettiğim bilgi türü sınırlı ve anlaşılması kolay verilerdir.					
51	Ne yapacağım konusunda emin olmadığında bir süre bekler, sonra karar veririm.					
52	Birlikte çalışmaktan hoşlandığım insanlar güven veren ve nazik insanlardır.					
53	Verdiğim kararlar diğerlerinin ihtiyaçlarına duyarlıdır.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Yelda KÖKSAL
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum, 1984
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Stajlar	İller Bankası
İletişim	
E- Posta Adresi	yeldakoksal25@hotmail.com